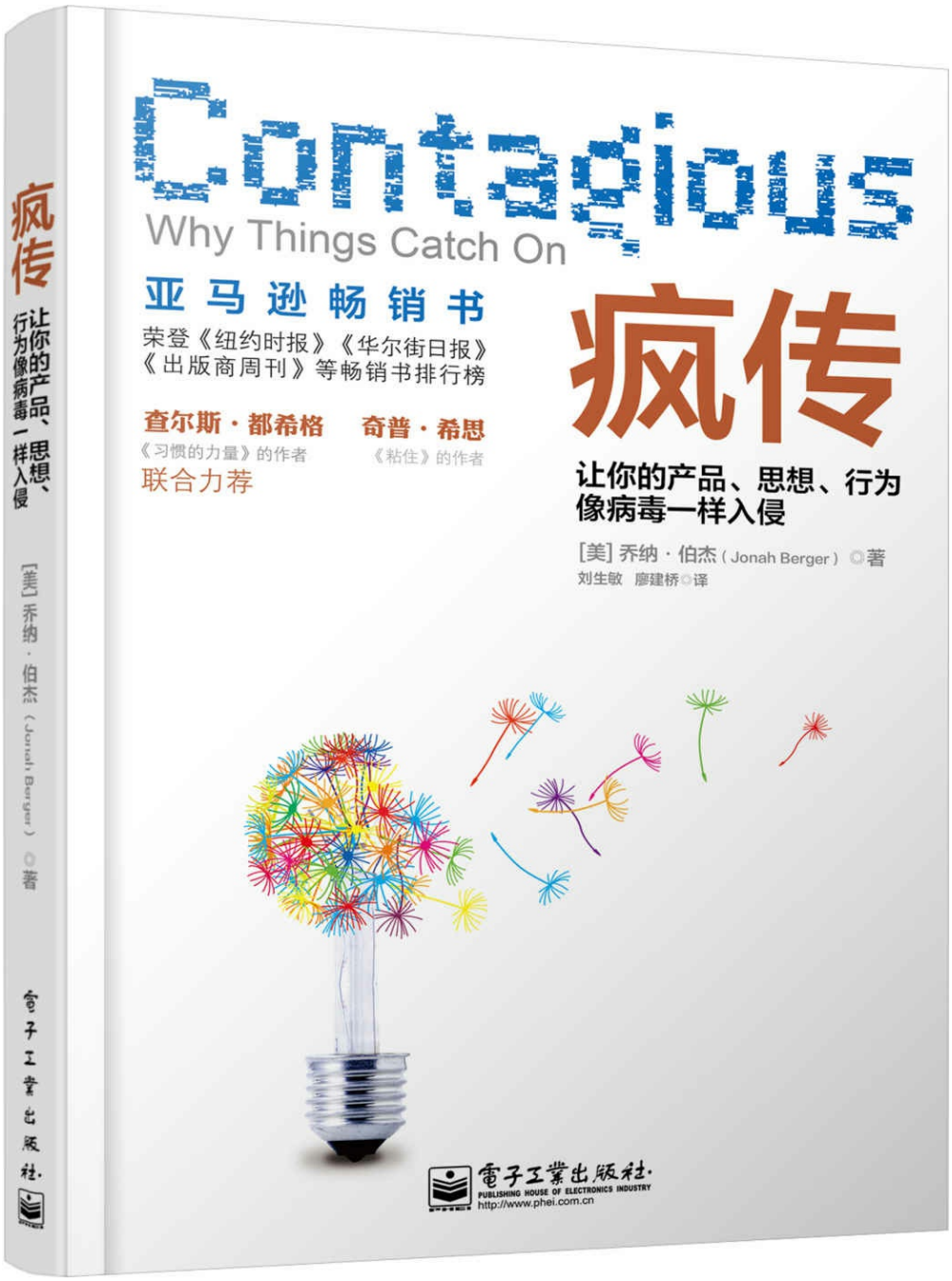
INVISIBLE INFLUENCE
THE HIDDEN FORCES THAT SHAPE BEHAVIOR
传染
塑造消费、心智、决策
的隐秘力量
美国亚马逊畅销书
《疯传》作者最新力作
联合力荐
中国工信出版集团
疯传
让你的产品、思想、行为像病毒一样入侵
[美]乔纳·伯杰（Jonah Berger）◎著
电子工业出版社

总　目　录

疯传：让你的产品、思想、行为像病毒一样入侵
传染：塑造消费、心智、决策的隐秘力量


Contagious
Why Things Catch On
亚马逊畅销书
荣登《纽约时报》《华尔街日报》
《出版商周刊》等畅销书排行榜
查尔斯·都希格
《习惯的力量》的作者
奇普·希思
《粘住》的作者
联合力荐
疯传
让你的产品、思想、行为
像病毒一样入侵
[美] 乔纳·伯杰（Jonah Berger）◎著
刘生敏 廖建桥◎译
電子工業出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn
疯传
让你的产品、思想、行为像病毒一样入侵
[美] 乔纳·伯杰（Jonah Berger）◎著
電子工業出版社

CONTAGIOUS: WHY THINGS CATCH ON by JONAH BERGER.

Original English language edition Copyright © 2013 by Social Dynamics Group, LLC.

This edition arranged with SIMON & SCHUSTER INC. through BIG APPLE AGENCY, INC., LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition Copyright © 2014 by PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY.

本书中文简体字版授予电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号　图字：01-2013-1789

图书在版编目（**CIP**）数据

疯传：让你的产品、思想、行为像病毒一样入侵/（美）伯杰（Berger，J.）著；刘生敏，廖建桥译．—北京：电子工业出版社，2014.1

书名原文：Contagious: why things catch on

ISBN 978-7-121-21020-4

I．①疯…　II．①伯…②刘…③廖…　III．①市场营销学　IV．①F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第162467号

书　　名：疯传——让你的产品、思想、行为像病毒一样入侵

作　　者：［美］乔纳·伯杰

译　　者：刘生敏　廖建桥

策划编辑：郭景瑶（guojingyao@phei.com.cn）

责任编辑：夏平飞　特约编辑：张燕虹

印　　刷：三河市鑫金马印装有限公司

装　　订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱　　邮编　100036

开　　本：720×1000　1/16　印张：16.25　字数：200千字

印　　次：2014年1月第1次印刷

定　　价：48.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

目　录

让你的品牌像病毒一样疯传

译者序

前言　Introduction: Why Things Catch On

　　为什么产品、思想、行为能够流行

　　社会传播

　　如何进行口碑传播

　　是不是某些事件本身就具备口头传播价值

　　研究社会影响的过程

　　感染力的六个原则

第一章　社交货币　Social Currency

　　铸造一种新形式的货币

　　内在吸引力

　　杠杆原理

　　游戏竞赛

　　使人们感觉像自己人

　　动机

　　请不要外传？很好，是的。或许你一个人知道，足矣

第二章　诱因　Triggers

　　代理人的传播声

　　为什么人们更加喜欢谈论某些特定的产品

　　临时口碑传播与持续口碑传播之间的行为差异

　　从玛氏巧克力条到选举：如何诱导人们的情感行为

　　在每周五听《星期五》

　　诱导谈话

奇巧巧克力和咖啡：发展的栖息地
有效诱因是怎样炼成的
考虑口碑传播情境
为什么对甜麦圈的口碑传播比迪斯尼乐园更多
第三章　情绪　Emotion
最热门邮件列表及共享的重要性
对最热门邮件链接的系统分析
敬畏的力量
任何情感都能激发共享行为吗
圣火燃剂：生理唤醒的科学
聚焦于情感
点燃高唤醒的情绪之火
婴儿背带，抵制并抑制不良口碑
运动让人们共享
第四章　公共性　Public
模仿的心态
可视性的能量
使隐蔽的产品公开化——胡子的作用
为自己做广告：与世界共享Hotmail
作为行为剩余的黄腕带
反例？药品行业
第五章　实用价值　Practical Value
节省几元钱
交易心理学
增加惊喜的价值
钱之外
关于真相

第六章　故事　Stories
血液里流传的故事
故事的作用
建造一个特洛伊木马
使传播更有价值
结束语
致谢
返回总目录

丹尼尔·吉尔伯特　哈佛心理学教授，《撞上快乐》的作者

“伯杰比任何人都更懂得如何让信息疯传。”

查尔斯·都希格　畅销书《习惯的力量》的作者

“为什么某些思想几乎能够一夜流行，而另一些却石沉大海？为什么有些产品会无处不在，而另一些则无人问津？乔纳·伯杰知道这些问题的答案，并在这本书中揭示了疯传的秘密。”

奇普·希思　《粘住》的作者

“假如你想用更小的预算获得更大的影响力，请不要错过这本书，它将告诉你如何让事物疯狂地传播。”

李光斗　中国品牌第一人、中央电视台品牌顾问、品牌竞争力学派创始人

“揭开流行背后的秘密，引爆潮流的营销艺术，让你的品牌像病毒一样疯传。”

袁岳　零点研究咨询集团董事长

“有些流行的背后有故事，许多流行的背后有规律。这本书告诉了读者故事与规律的背后还有些什么。”

张永伟　国务院发展研究中心研究员

“在社交网络发达时期，传播的投入与产出如何更合理？本书提示：口头传播已经变得比传统广告更具优势，因为它不会夸大其词，更能精准地锁定人群。”

罗文杲　《销售与市场》副总编

“正确地开发新产品变得越来越困难。正如本书作者所言，我们也许很容易发现流行趋势，但却很难主导、利用并掀起波澜，因为产品和思想的流行都是渐进而来的。”

俞雷　喜临门股份有限公司副总裁

“我们不用喋喋不休地强调产品的好处，而要想办法让消费者投入真实的情感，把‘自己喜欢’变成‘对人传播’，把临时讨论变成持续推荐。”

《金融时报》

“对于严肃的市场营销专业人士而言，本书不太可能提供任何惊人的新观点。但如果你是一位非专业人士，并试图了解在一个只有三分钟热情的社交媒体上瘾者比比皆是的世界中，怎样才是制造影响的最佳方式，那么本书能够给你提供充足的思考素材。”

《科克斯书评》

“伯杰揭示了流行产生的秘密，告诉我们为什么某些产品、思想和行为会获得巨大的社会影响力。这本书是继《引爆点》和《魔鬼经济学》之后的又一佳作，书中富含既有娱乐性又有解释力的案例，并突破性地将关注点从在线传播技术转移到人际传播因素之中。”

《出版商周刊》

“这是一本具有感染力的关于病毒营销的著作。作者以幽默、风趣的语言描绘了认知心理学和社会行为学之间的交互影响过程，着眼于帮助商人和其他群体传播他们的信息，其研究结果也可作为研究流行文化传播的基础读物。”

《今日美国》

“这是一本揭秘为何人们更愿意传播某些事物的书。”

让你的品牌像病毒一样疯传

李光斗

——中国品牌第一人、中央电视台品牌顾问、品牌竞争力学派创始人

在苹果公司每发布一款电子产品的前夕，粉丝们都会在专卖店门口彻夜排队、人头攒动；可口可乐只有一种口味，却可以畅销一百多年而长盛不衰，足迹遍及世界的每一个角落；迈克尔·杰克逊在世的时候，他的演唱会门票万金而难求其一；2013年“双十一”天猫实现单天销售额突破350亿元，仅小米手机一家就实现了5.53亿元的销量。是什么让他们如此流行，这一切的背后又有着什么样的秘密？

自腾讯推出微信之后，在短短3年之内，其注册用户就超过6亿人。在新浪推出微博的短短几年之内，其注册用户也突破了5亿人大关。人与人之间交流与沟通的方式与几年前相比，发生了天翻地覆的变化。

传统企业正面临着一个新的营销时代：信息传播不再是单向的自上而下，而是变成了多点对多点的立体网状结构。每个人都能自由地传播信息，也能听到几乎任何你想听到的任何人的声音。每个人都是独立的“自媒体”，人与人之间的交流不再限于一对一，而是变成了群体对群体，每个人的一言一行都可能对整个社会产生深刻的影响，每个人的一举一动也可能只是在信息的洪流中一闪即逝，激不起一片浪花。

在这个互联网时代，每天都有海量的信息向我们扑面而来，我们的大脑也会自动过滤掉所有无聊、无用、无意义的信息，以防被过量的信息撑爆。普通的营销手段已经越来越难以吸引消费者的注意力。在这样

的大时代背景下，企业面临着挑战，任何微小负面的消息都可能通过微博、微信的传播放大到尽人皆知；同时，企业也坐拥巨大的机遇，好的策划和组织可使一个本来名不见经传的企业在一夜之间红遍大江南北。如果想让你的品牌迅速吸引消费者的眼球，想让你的产品迅速赢得市场，那么就需要用好事件营销这把锋利的武器。

事件营销可以将广告新闻化，化解消费者的抵触情绪，从而让消费者易于接受；新鲜、独特、不易重复的特点使人难忘；好的事件营销能够促成媒体的自发报道和消费者的主动参与和传播，使品牌和产品像病毒一样迅速流行开来。就像哈利·波特的魔棒一样神奇，让100万美元的广告费看起来像是1亿美元，达到四两拨千斤的效果，从而打造企业通向成功的捷径。就如在1915年巴拿马国际博览会上茅台酒瓶被摔和张瑞敏在1985年用大锤砸冰箱一样，成功的事件营销使品牌的美誉度迅速流行，使传播如虎添翼。

事件营销是把双刃剑，它将品牌置身于聚光灯和消费者的放大镜下。若运用得当，充分体现了品牌的优势，则将在消费者心目中树立起良好的品牌形象；然而，若运用不当，缺点反而会暴露得更加明显，则实在是自掘坟墓。那么，什么样的事件可以迅速流行？什么样的事件对品牌美誉度有大幅度的提升？这需要探究流行背后的秘密。

沃顿商学院的市场营销教授乔纳·伯杰在《疯传——让你的产品、思想、行为像病毒一样入侵》一书里，很好地揭开了流行的秘密，告诉我们流行的背后是什么在发挥作用。在这本书中，乔纳·伯杰以科学的态度和严谨的逻辑分析了当下社会上流行事物的存在本质，既包括传播学思想，也包括营销学理念，并在各自的基础之上以流行的事物和载体为依据，进行了深刻的阐述。

社交货币、诱因、情绪、公共性、实用价值和故事，是由乔纳·伯杰总结的让一切事物疯传的STEPPS六个原则。他认为正是这些因素的作用，使得包括故事、新闻和信息，以及产品、思想、短信和视频等在内的传播内容具备了感染力，形成了它们被广泛传播的深层次原因。如果人们在一开始就能考虑到这六个原则，做到其产品和思想具备以下特性——包含社交货币、容易被激活、能够激发情绪、有公共性和实用价值，并融入到故事中，就可以设计并制造出具有高度感染性的内容，则成功就有了70％的把握。而为了更好地说明这些原则如何作用于内容传播，作者又分别针对每条原则给出了详细的事例引证，并糅杂相关的营销理论进行归纳和说明，使内容既趣味可读，又客观可信。

市场竞争激烈、产品同质化严重、消费者需求增加、经济萎靡、信息过载，普通的打广告、打价格战的传统营销手段已经很难取得最佳的传播效果。我们应该怎么做？或许可以从这本书里找到一些启发。

李志刚

译者序

“用吃奶的劲儿坑爹”是大家用来形容媒体广告的一句俚语。只要你一接触电视、报纸、互联网等媒体，就会发现媒体上随处充斥着漫天飞舞的广告信息。究其宣传原则，无非是“王婆卖瓜，自卖自夸”，在令人厌恶的同时，也难以让人信服。这样的广告信息根本无法引起人们的兴趣，更达不到任何轰动性的宣传效果。也许你从来不看电视，更不看报纸，甚至不上互联网，但你不太可能对流行性感冒的消息一无所知。因为无论是在外就餐时，还是在逛街中，或者在K歌时，都可能从任意一个角落传来流感的消息。即使流感的传染状况远未达到流行的状态，但其消息却不胫而走。这里面到底有什么秘密值得我们思考呢？你也许会说，流行性感冒的危害太大，一旦染上可能危及生命。然而，艾滋病的危害恐怕远超过流行性感冒，感染人数也不容小觑，但其流行程度却远不如后者。你也许会说，流行性感冒的传染性太大，然而普通肝炎的传染性也不小，但远没有流行性感冒的消息传播迅猛。换个角度来说，如果商家要宣传的产品、政客要鼓吹的思想或者社会想倡导的行为能像流感病毒一样流行，恐怕这种流行需要依从流感消息的扩散规律了。流感消息的流行为何能超过事态本身？其中的玄机是什么？我们按照此规律宣传自己的思想或产品能否奏效？这些都是本书的待解之谜。

《疯传——让你的产品、思想、行为像病毒一样入侵》是宾夕法尼亚大学沃顿商学院乔纳·伯杰（Jonah Berger）教授的经典著作之一，以思想和产品传播为题材，着重描写了思想和产品之所以能够流行的六大原则：社交货币、诱因、情绪、公共性、实用价值和故事。每当我们逛街或者在外就餐，甚至上厕所时，都会发现大量的广告充斥着我们的视野。开始，我们不以为然；后来，觉得有些烦躁；最后，对广告嗤之以

鼻。即使我们有时会对上面的信息有所感触，也往往因为广告的推销色彩太过浓厚而避而远之。秦池古酒曾经因成为我国中央电视台广告标王而名噪一时，最后也落得个惨淡歇业的结局。究其原因，林林总总，但一个重要原因是营业收入的入不敷出，相对于高额的广告投入来说，增加的公众关注度与美誉度微不足道。此例值得商家和消费者深刻反思：高额的广告宣传未必会带来产品或者思想的流行，因为产品或者思想的流行有它的规律和原则，强行通过广告信息的大量曝光来吸引观众，效果甚微。本书也用甜麦圈比迪斯尼更加流行的实例告诉我们，产品或思想的推广有它独特的规律。人们是否在看到产品或了解其思想后，就会不断地向朋友谈论与推广呢？人们在什么情况下会向别人谈论自己接触过的事物呢？这些都成为事物能够流行的关键。作者通过对网络与现实事件的总结和归纳，得出了事物能够广为流传的关键原则。比如，我们经常向别人谈起自己的钻戒多么炫目、宝马车多么豪华舒适，都只是为了炫耀自己的品味，让自己看起来更加优秀、更加有面子，这也造就了产品的社交货币性。再比如iPhone手机成为人们争相购买的产品，因为它的复合功能和实用价值之大，受到了消费者广泛的青睐，继而成了自我炫耀的基础。人们会大力谈论自己拥有的iPhone手机，以显示自己的高格调，从而成为人们互相谈论的社交货币。拥有优秀理发师的理发店经常会招来更多的顾客，是因为它的口碑。而口碑为何会传开？因为师傅的优质理发具备实用价值。口碑为何会传得如此之快？是因为人们头发一长，就能给人们一个提醒，激活他回想起这个理发店，所以像长长的头发这么频繁出现在人们视野的东西，成为理发店口碑的最佳诱因，并不断地提醒着人们，这里的服务周到。我们在刷卡时会清晰地看到自己本次的购物清单，但在你看到后面一列时，会清楚地看到，有一栏专设了自己本次购物所享受的优惠金额。为何会设这一栏呢？因为公共性。如果你没办法看到本次购物的优惠金额，如何将商家的优惠力度告诉你的朋友呢？商家的促销信息又如何传播呢？所以，产品信息的传播

需要一定的公共性，你至少应该告诉你的朋友今天购物优惠了多少钱。商家在推销自己的产品时，应尽量用试用或现场演示的方式让顾客看见，这样才能够吸引顾客的注意，并传播你的产品。

数千年前制造的特洛伊木马之所以能让我们记住，是因为它形成了良好的故事情节：希腊国王阿罗门奴的弟媳被特洛伊城的哈里斯王子抢走，引发了希腊人对特洛伊城的猛烈攻击，其间也有阿克琉斯这位人神之子的参与，为了弟弟的死亡与特洛伊城的赫克托尔王子决斗，并于获胜之后融入了希腊军队之中。希腊人对特洛伊城长达十年的攻击未能取胜，便制造了特洛伊木马，并将其精锐部队藏入木马之中，其他人则扬帆假意离开。特洛伊人见到了此木马，为了炫耀自己的成功，把木马缓缓拖入了城内。夜里，藏在木马内的希腊军队悄悄溜出，这当然也包括阿克琉斯。他们在城内对为庆祝胜利而酩酊大醉的特洛伊人发起了攻击，结果希腊人大获全胜。其间，阿克琉斯被哈里斯王子射中了最薄弱的位置——他的脚踵，所以也壮烈牺牲了，后来就有了“阿克琉斯之踵”一说。故事情节之精彩让人过耳不忘，所以我们在宣传自己时，要尽量将自己的品质和特征融入一个故事中，也便于他人流传。信息传播的六大原则虽是作者苦心研究的结晶，但仔细推敲就会发现，生活里的谣传、新闻或者闲聊之中都充斥着这些原则，只是我们并未深刻地总结和提炼罢了。

乔纳·伯杰作为宾夕法尼亚大学沃顿商学院的教授，长期从事市场调查与学术研究工作，对商界和学界都有深刻的了解。他通过自己在市场上的实验与调查研究，在总结了以往相关文献的不足之后，提炼出了口碑和信息宣传的六条原则，供读者参考。相对于市场上的一些大众营销书籍来说，本书的所有观点是作者经过实地考察与数据收集后，严格地通过实验和调查得出的，经得起学界的论证和专家的考究，是一部营

销界的经典之作。

你是否为了自己新开创的店面不为人知、生意惨淡而发愁，你是否在为自己的默默无闻而空虚颓废，你是否在面对商家琳琅满目的促销活动时而不知所措，你是否在为自己的小孩不知道报哪个学习班而茫然无助，你是否在为自己的谈话遭人排挤而郁闷辛酸？如果有这样的麻烦，请读本书。

本书因内容丰富、事例生动、应用广泛，所以特别适合需要推广自己产品的商家、准备购物的消费者和需要推销自己思想的人，也适合进行市场信息研究的专业学者，甚至在百无聊赖之际，在百思不得其解之时，偶尔翻阅此书，也会带给你新的灵感与思想，让你在研究的道路上增加一座灯塔，起到抛砖引玉的作用。

我在中国武汉华中科技大学管理学院工商管理系攻读博士学位时，与本校的资深教授廖建桥合作翻译了本书。在翻译过程中，碰到一些值得商榷的问题，有时我们意见相左，各执一词，争论不休，甚至面红耳赤。我们每次开始翻译工作时，不说“现在开始翻译吧”，而总是戏之曰“现在开始吵吧”。我们在如何既保持原著的写作风格，又要为中国读者所接受方面颇费一番心力。也就是说，既要保持原著的风格，又要不影响读者的阅读，并尽量用作者本国的实例进行描述。此外，原著引用了许多公司名称、流行轶事和民间故事，这也说明美国在商业与民间文化发展上的丰富多彩。

我平时的教学和科研任务繁重，尽可能利用假期进行翻译工作，于2013年1月草译完毕。此后，我继续倒嚼细钻，历时三月有余，始蒇其事。其间，电子工业出版社的郭景瑶女士、中国地质大学的廖琴女士、暨南大学的张超林先生、华中科技大学的周建涛先生和王绍磊先生五

位，在匆忙之中，相助评阅校正，致此深表谢意。

由于时间和水平有限，本书难免存在不足之处，恳请广大读者批评指正。

刘生敏

2013年8月

前言
Introduction: Why Things Catch On

- 为什么产品、思想、行为能够流行
- 社会传播
- 如何进行口碑传播
- 是不是某些事件本身就具备口头传播价值
- 研究社会影响的过程
- 感染力的六个原则

2004年3月，霍华德·韦恩迁居到了费城，当时他已经获得了工商管理专业酒店管理方向硕士学位，并颇具行业经验。这帮助他在喜达屋餐饮董事会掌管着巨额的餐饮收入。不过，他还是决定就此金盆洗手，因为他更青睐于精致的餐饮店，故而举家搬到费城，并开了一家名叫“精品巴克莱”的牛排店。

“精品巴克莱”的概念非常简洁，就是要做出无与伦比的牛排店。小店选址于费城市中心的繁华地段，灰暗的门前铺满了大理石。不同于传统的就餐椅，老雇主们围绕着大理石餐桌，倚靠在环形沙发上。他们在宽大的自助台旁尽情享受着基围虾和鱼子酱带来的快感，并且菜谱上还供应着从阿拉斯加连夜运来的松露土豆和比目鱼柳。

然而，韦恩深刻地体会到仅有美食和良好的就餐环境还远远不够。毕竟开餐馆的首要任务是赚钱并防止破产。据业内统计，费城一年内关门的餐厅就有25％，三年内破产的餐馆甚至达到了惊人的60％。

餐馆衰败的原因很多，首先是高昂的劳动成本，其次是竞争对手太多，比如今天主城区的某个角落开了一家小酒馆，可能明天就会有两家类似的酒馆在它附近挂牌竞争。

即便是小本生意，餐馆也有极强的危机意识。开小餐馆就像打仗，开门做生意一定要有竞争优势，否则人家为什么要到你这里来吃，你凭什么去拉拢客人？小餐馆不比大酒店，根本无法支付高额的广告费用，他们的宣传完全依靠口碑，老顾客觉得你做得好，自然会帮你宣传。

韦恩自己也知道，要想经营好小餐馆需要付出巨大的努力。费城已经开了太多的牛排店，“精品巴克莱”如何在众多的牛排店中站稳脚跟，甚至脱颖而出呢？他们需要在众多的牛排店中建立自己的独特品牌。那

么怎样做才能让“精品巴克莱”实现这个目标、成为众人的焦点呢？

你怎样理解100美元的费城牛肉三明治呢？

虽然费城有数以百计的三明治、汉堡和比萨饼店，但是仅有四五家店能做出正宗的费城牛肉三明治。将牛排切好后扔进油锅里煎炸，然后在牛排上面放些波罗伏洛干酪或者奶酪。这种做牛排的程序并不复杂，很多店都可以掌握。这确实是技术含量不高的快餐美食。

韦恩认为他有必要重新包装一下这种平民化的牛肉三明治，把这种产品做得更加精致些，以获得更多的收益。所以，他先用新鲜的奶油和芥末刷在三明治上，再铺上较薄的神户牛肉片，以显出它清晰的纹理，其间还加入了糖心奶油、秘制番茄酱和三层软奶酪，在奶酪上面加上了手工黑松露和黄油龙虾仁，以臻完美。他还在三明治旁边放着一瓶凯歌香槟，这样的美食诱惑，确实让常人无法抵挡。

这种愉悦的感觉让人飘飘欲仙。

在这种情况下，人们不仅会自己品尝三明治，而且还会把它推荐给他人。物以类聚，人以群分。一个人可以向同伴宣传子虚乌有的荒谬故事，一样可以真诚地告诉朋友们，这个三明治是多么美味、多么让人难以置信。即使这个老顾客下一次吃到的三明治少了一些成分，甚至缺少了一味佐料，他也会认为自己吃到了黄金般的美味。即使没有吃到原来那么美味的东西，他也会愿意为这个三明治付出昂贵的价格。

韦恩其实并没有发明出一个新的三明治，只是重新制造了一个大家纷纷炒作的噱头，并且越炒越大，100美元的牛肉三明治就这样传开了。吃过这种三明治的顾客会告诉他们身边的所有人，“精品巴克莱”是做什么的，他们有怎样的三明治。即使人们从未进过这家餐厅，也会在

街头巷尾疯狂谈论，这势必成为《今日美国》、《华尔街日报》等媒体报道的焦点。这种牛肉三明治被“探索频道”评为时下的最佳食品。戴维·贝克曼在镇上偶然吃到了一个这样的三明治，随后他邀请了巴克莱的高级厨师到纽约，在“美食秀”节目上为他烹制这种产品。此时此刻，几乎所有的议论都围绕这个话题展开，他们谈论的仅仅是一个三明治而已。

在这种口碑的帮助下，即使面对很多困难，如激烈的竞争对手、高昂的劳动成本，巴克莱仍旧屹立不倒，并且生意越来越火爆。数十年来，它几乎获得了费城牛排店能够获得的所有美食奖项。更重要的是，巴克莱的流行趋势已经形成，各方顾客纷至沓来，各路商家纷纷效仿。一时间，巴克莱成为万众瞩目的焦点。

为什么产品、思想、行为能够流行

很多例子可以说明这个问题的原因，比如先有抗癌象征——黄腕带、脱脂希腊酸奶、六西格玛管理策略、禁烟令、低脂饮食，而后提倡南海岸线、阿特金斯和低碳狂潮。同样的原理让这些概念在地方扩散。某个健身房、某个教堂都可能成为传播这种趋势的地点，尤其是在学校，学生可以自由地投票，选出自己喜欢的流行方式，这比其他任何一个地方都能更好宣传这种流行趋势。

也有很多社会传播实例来诠释这个原理。我们的产品、思想和行为方式都可以通过这种流行趋势扩散开来。它可能源于一个名不见经传的个人或组织，然后一个传一个，逐渐散开。100美元的牛肉三明治就是这种原理驱动下的一个典型案例，从点到面，像多米诺骨牌一样，在人群中迅速传开，成为无人不知、无人不晓的流行美食。

然而，你可能很容易发现这种流行趋势，但你很难去主导和利用这种趋势。即使投入大量的时间和金钱在市场上宣传，也很难达到流行的状态。众多的餐馆、大量的公司，甚至很重要的社会活动都可能无疾而终。

为什么某些产品、思想和行为能够成为流行趋势，而其他的却不能掀起波澜呢？这确实是值得人们深思的一个问题。

产品和思想变得流行的一个理由就是渐进性改善。我们倾向于喜欢使用方便的网站、见效的药品和真实的科学理论，所以当某些餐饮服务给人带来便利时，人们就会青睐它。还记得老式的大型电视和计算机显示器吗？它们的确非常笨重，甚至要由多人将其抬起。而现在的平板屏

幕让顾客备感便捷。该屏幕不仅大，而且重量轻。这成为它们能够流行的原因。

产品能够流行的另一个原因是价格低廉。毫无疑问，人们都喜欢用最少的钱享受到最多的服务。顾客在选择功能类似的两个商品时，便宜的那个肯定更受青睐。又或者半价促销，更利于产品售出。

当然，广告也发挥了重要作用。人们在购买这种产品之前，就希望能在大街小巷提前接触到该产品。所以，公司和组织消耗在广告上的支出越大，产品就会变得越流行。若想让人们更多地购买蔬菜，那么就应该花更多的钱在报纸宣传上，让人们最大限度地接触到花椰菜、萝卜等蔬菜的广告信息。

尽管产品质量、价格、广告对产品和思想的推广非常重要，但推广渠道却有很多，不应该局限于此。

比如，奥利维娅和罗莎莉是常见的女孩名字。奥利维娅原意是生长在拉丁的一种橄榄树，它象征着丰盈、美丽与和平。罗莎莉源于法语和拉丁语，意为与玫瑰同行。两个相同长度的词，都以元音结尾，是非常清脆、简洁的女孩名。事实上，每年有数千万的小孩取名为奥利维娅和罗莎莉。

然而，认真考虑这两个名字后，会发现有多少人会取名奥利维娅，有多少人会取名罗莎莉，为什么她们要取这样的名字，里面又有什么玄机需要我们深思呢？

我敢打赌，知道罗莎莉的人比知道奥利维娅的人要多。我比较确定的是，知道罗莎莉的人多少会了解奥利维娅这个名字。

奥利维娅是一个更加流行的名字。我们为什么能做出这样的判断呢？比如，在2010年，美国有17000个新生儿叫奥利维娅，却仅有492个新生儿叫罗莎莉。事实上，罗莎莉这个名字在20世纪20年代时更加流行，但绝对没有像现在的奥利维娅一样流行。

如果用传统的质量、价格和广告的手段来介绍奥利维娅的流行之谜，就会陷入巨大的误区之中。因为我们无法判断两个名字中哪个质量更好，哪个价格更有优势，也不会像公司用广告为自己的宠物小精灵产品冠名一样，没有任何的广告会帮刚出生的小孩取名为奥利维娅。

同样的例子来源于视频网站。网站信息免费，根本没有广告之类的市场推广，所以价格差异也无从谈起。尽管视频有高附加值，但大部分视频会被网络高手以相机和手机等多种方式像病毒一样复制传播，致使原版视频变得模糊不清，甚至有卡屏的现象出现。而后，他们大量编撰和包装这些视频，最后在网络上免费传播[(1)]。

因此，质量、价格和广告并不能解释所有的流行趋势之源。为什么视频网站更令人关注，它的传播原理是什么，这些都是未解之谜。

社会传播

社会的影响是靠人们口头传播的，像树木开枝散叶一样，一传十、十传百。人们喜欢与身边的亲朋好友分享自己的新奇故事、感兴趣的信息。我们有时会告诉密友一个伟大的度假胜地；在茶余饭后与我们的邻居闲聊几句，谈谈自己的远大抱负和伟大理想；与同事聊聊日后的加薪空间。我们或许还会在网上写影评，在微博上分享最新的小道消息，又或者将自己得意的美食食谱娓娓道来。据不完全统计，人们平均每天要传播16000个词的信息，每小时要共享1亿段关于品牌的宣传语。

不过口头传播的确无处不在，因此这样的方式对信息宣传来说显得非常重要。他人告诉我们的、通过邮件发给我们的或者写给我们的信息都会引起我们思考、阅读、购买，我们可能也会再告诉他人。我们试图登录邻居推荐的网站，阅读那些亲戚们看好的书籍，并向朋友支持的政客投票。我们有20％～50％的购买决策主要受到口头传播的影响。

结果，这样的宣传让产品、思想和行为在社会影响的过程中变得逐渐流行，形成一种流行趋势。世界上各个角落的每一次口头传播都可能为餐厅带来200美元的收益。与亚马逊网站上的一星评价书籍不同，五星评价的书在同等情况下至少能多卖20本。医生一旦开出新的诊疗方案，并成为开方的流行趋势，其他医生就会纷纷效仿。人们会在朋友都停止吸烟的情况下考虑自己的戒烟计划。人们也会在朋友都变胖时节制自己的饮食，以防止自己重蹈覆辙。事实上，虽然传统广告还有它的宣传作用，但是每天像乔德与简斯之间的口头宣传一样达到的效果要远超传统广告，因为口头传播有客观性与目的性，不像广告填鸭式的推销，让人作呕。

口头传播确实比传统广告的传播在两个关键点上更有优势。其一，口头传播并非推销活动，没有强烈的劝说语气，而广告经常会像王婆卖瓜一样自卖自夸。你经常会听到这样的宣传，九成以上的牙科医生会宣传自己的牙冠做得清爽干净，让你的牙冠犹如衣服一样，一尘不染。

不过广告总夸大自己的产品功能，过分地评价自己的产品优势，这势必让人难以相信。甚至十分之一的牙科医生会认可相应的牙冠广告，又或者半数的牙科医生会认为广告上的牙冠根本不适合顾客的牙龈。

然而，我们的朋友倾向于直接告诉我们相关信息。假如他们认为牙冠做得很好，他们会很坦率地告诉你。如果他们认为牙冠做得不好，并没有给他们带来清洁效果，他们也会直接向你说明。他们的这种直白、坦率与客观的评价听起来更加可信，更让他们的朋友相信自己所说的都是实情。

其二，口头传播更加有目的性。公司尽力用广告推销自己的产品，力图无止境地增加自己的客户群，让更多的顾客对他们的宣传产品感兴趣。以一个卖滑雪板的公司为例，在夜间电视广告中，频繁出现滑雪的镜头可能是没有任何效果的，因为大部分电视观众可能都不喜欢滑雪。所以，如果这个公司把滑雪广告做到杂志上或者电梯上，也许会带来更强大的效果。但即使人们看到了并且关注了滑雪板信息，也很难主动购买滑雪板，因为只是偶尔滑一次雪根本就没有必要去购买滑雪板。

另一方面，口头传播能够以观众为导向，直接针对观众的兴趣设计传播内容。我们不可能与我们熟知的每个人分享我们的故事。然而，我们可以选择一部分受众，他们可能会因为对我们的故事感兴趣而宣传我们最想传播的信息。我们不可能去告诉讨厌滑雪的朋友新的滑雪胜地在哪里，最优质的滑雪设备是什么。而且，我们也不可能告诉不喜欢带孩

子的朋友如何使用新款的婴儿尿布。口头传播一样会发生在对传播事件本身有兴趣的两个人或多个人之间。毫无疑问，顾客喜欢花更大的代价去他们朋友推荐的快餐店就餐，花更多的钱去购买别人推荐的服饰。

数年前开发的电子邮件系统更能作为这样一个典型案例来说明我们正在研究的口头传播现象。每个出版商在发行新书之前都会发给我一些免费的试读书籍。这些书一般是与营销相关的专业书籍，也允许我免费复制。我会将这些书分发给自己的学生，完成优先的复制宣传过程。

然而，数年前有一个出版商的做法有所不同，他给了我两本完全相同的书籍。

如果我没有搞错，在读第二本书时不会获得更多的好处，但对于发行商来说，他们确实有特殊的目的。他们在第二本书里会给出更多的解释，比如解释为什么他们认为这本书更加适合学生阅读，而且他们也再三叮嘱我，希望我把这第二本书传递给可能对此感兴趣的学生浏览。

所以口头传播是有目的性的。正像发行商给我提供的书籍一样，希望我将此传递给其他对书感兴趣的人。正像探照灯一样，书籍的每次传递都能通过每个读者的社交网络而传播扩散，并且绕过对此不感兴趣的人，持续传播，实现此信息的疯传——口碑传播。

如何进行口碑传播

我们最关心的是适用于每个人的最佳口碑传播方式。从世界财富五百强企业努力提升垄断餐厅的收入开始，从政府等非营利性组织为新的候选政客选票开始，口头传播是非常重要的，也是能解决这些问题的关键因素。口头传播能够帮助公司从可能的网络中获取新的客户资源，这有赖于人们茶余饭后的闲谈与关注。

显然，最大的挑战是让他们怎样表述信息最为恰当。

出道不久的明星会倚仗像Facebook、微博和视频网站等社会新兴媒体宣传自己，让更多的潜在粉丝关注。广告包装过的品牌，视频包装过的音乐人，刚启动经营的公司，这些个人或组织都急切地想把自己的产品推向市场，力图通过大幅炒作以让自己的产品或思想流行，但这样做往往会适得其反，无法达到预期的效果。原因非常简单，他们想让更多的人谈论他们的思想，分享并宣传他们的产品，这必须按照社交网络的传播规律来运作。像流行病毒一样传播，就可以使他们的产品和思想迅速流行。

怎样才能把重点投放和后期执行做好呢？

首先要对市场做一个前期流行趋势调查，这样对我们会有一些帮助。比如，你认为将多少比例的口头传播放在网上宣传比较合适？换句话说，你认为应该把多少比例的闲聊内容通过社交媒体、博客、电子邮件或者聊天室进行宣传？

如果你希望大多数人对你的产品有更多的期待与幻想，那么这个比例是50％或者60％。某些人认为，人们对新产品或新理念的猜测比例超

过70％，或者差不多是这个比例，但在我们询问了学生和管理者后，我发现这个比例大概在50％较为妥当。

我们该如何理解此类数据呢？毕竟近年来社交媒体已经急速膨胀，发展日新月异，人们每天都会上网，每月都会在网上传播数亿条共享信息，以供大家评论。这种高速传播的网络信息技术能让人们更便捷地在网络平台上共享自己的事情。

然而，50％的在线口碑传播比例的确是子虚乌有的错误比例。

实际这个比例不是47％，也不是27％，更不是17％，而仅仅是7％。也就是说，人们在线进行网络口头传播的比例只有7％。

也许大部分人听到这个数字都会感到惊讶。“这个比例的确低得惊人”。他们又反驳道“我们怎么可能有这么多时间在线呢！”不过，这确实是事实。人们只会花少量的时间进行在线浏览，差不多每天2小时的上网时间已经是可观的估计了。然而，千万不要忘了，人们大部分时候是不在线的。事实上，人们不在线的时间超过8小时，这样的结果显示了人们有更多的时间进行线下评论。

我们也不应该高估人们的在线评论的数量，因为在线评论可以被直接观察到。社交网站也确实为人们提供了一种更加便捷的记录方式，以记录他们的想法，或评论其他的共享内容。随后，我们能够很清楚地看见这些信息，所以人们会更容易关注显性评论。不过，我们并不认为同步发生的线下评论不起作用。比如苏珊在午饭后与蒂姆的闲聊，这些对话并没有被记录下来。虽然我们不能直接听到这些聊天内容，但并不表示这种聊天对宣传没有影响，实际上，这些行为对思想的传播有很大的益处。

进一步讲，如果一个人进行了在线评论，他可能将此信息传递给其他人，但这种事情并非常态。但可以肯定的是，在线对话一定会影响更多的潜在客户。毕竟面对面的谈论对于少数人来说是一种点对点的方式。一般而言，微博和Facebook的信息平均可以同时传给100多人。不过，并不是所有的潜在接收者都会阅读其中的每条信息。人们常常受累于网络上的海量信息，因此也无暇阅读每一条微博及其评论。举个例子，学生们只会浏览从他们朋友那里传来的10％的信息。因为我们并不能判断社会化媒体就是最佳的评论传播方式，所以在线评论可能会被更多人关注，但线下评论的影响可能更为深远。

因此，社会化媒体的海量宣传的首要问题是，使人们忽略了重要的线下口头评论。即使线下评论更为广泛，甚至比在线评论更有效，但错误的导向会让人们忽略一些重要的信息。

其次是媒体太注重像微博、Facebook等宣传方式，而不重视宣传策略。口头传播是一种人们津津乐道的有效传播策略。仅仅将口头信息贴在微博上，并不能引起其他用户的注意，那么这些宣传信息就成了空文。公共卫生机构每天都可以在广播里鼓吹性安全，假如无人关注这些事情，这种宣传将变得非常失败。一半视频网站的视频仅有低于500次的播放次数。据估算，只要每增加三分之一个基点的关注率就能增加10亿美元的收入。

想利用好口碑传播这种方式，首先要理解人们为什么要谈论某些事情，为什么会把这些事情告诉给他们的朋友。共享信息的心理学原因是什么，社会信息转移的科学依据又是什么呢？

下一次，当你在派对上闲聊，或者与同事一起欢饮畅谈时，可能不会注意身边是否有潜在的观察者正偷听你们的谈话。你可能结束了关于

电影或同事的评论，也可能会转移话题，谈谈度假、生小孩或者抱怨变化异常的鬼天气。

为什么你要谈论这么多事情？因为在你谈论的思想和产品甚至故事中有很多不合逻辑的地方。为什么你会诉说这些具体的事件？为什么谈论的是这些具体的故事、电影和同事，而不是其他的类似事件呢？

特定的故事有更多的感染力，特定的产品有更多的吸引力，特定的谣言有它流行的道理。一些在线评论能够像流行感冒一样被传开，但有些评论就没有这样的传播效果。某些产品有很理想的口碑，而某些产品却没有。为什么会有这样的情况发生？是什么导致了特定的产品、思想和行为能够流行，在街头巷尾被传开，并成为人们津津乐道的话题？

本书关注的就是这个问题。

大家都觉得产生口碑传播的关键是找到对的传播者。某些人确实比其他人更有影响力。有这样一种解释，马尔科姆·格拉德威尔在他的《引爆点：如何制造流行》（The Tipping Point）一书中认为，社会流行源于几个关键人物（比如专家、中介人和销售员）的倾力运作。其他人认为，一成的美国人会告诉另外那九成的美国人怎样去投选票、去哪里吃饭、应该买些什么东西。众多市场专家都苦心钻研，想知道点子之王如何把他们的思想转变成产品，然后在市场上大量推广。政客们绞尽脑汁，想提升自己的社会影响力，从而获得更多民众的支持。

这种观点是说，不管宣传什么样的思想和产品，只要经过了某些专业人士的宣传就能点石成金，达到广为传播的地步。

不过这种传统观点是错误的。的确，某些知名人士的帮忙宣传是比普通人来得更有亲和力。但是这种亲和力还不足以让产品和思想达到疯

传的地步。

再则，这种观点更多地关注了信息的宣传者，而没有过多地考虑能够共享的根源——信息本身。

不妨拿笑话来打个比方。常有很多朋友都比我们自己会讲笑话，无论他们讲什么笑话，都会引起哄堂大笑。

不过笑话有很多种。即使讲述人本身并没有什么有趣之处，但某些笑话非常有趣，无论谁去讲述，都会引人发笑。有感染力的事件就像流行病毒一样，无论谁去讲述，无论讲述人的话语有没有煽动性，无论他的人缘如何，都会广为流行。

那么什么样的信息能让人疯传呢？

毫无疑问，很多社交媒体专家和口碑传播发起人都对此进行了大量的研究。一种流行理论认为，病毒性传播完全是随机的，任何一个给定的视频和片段都可以被高度共享。其他某些学者则通过对案例和奇闻逸事的研究推测出，如此多的最流行视频都引入了小孩和宠物等有趣可爱的事物，所以他们普遍认为有趣和可爱是疯传的关键要素。

不过这些理论都忽略了一个重要的事实，即他们宣传的视频本身是非常可爱而有趣的。不排除一些粗制滥造的素材也能够吸引人们的眼球，但那毕竟是小概率的特殊事件，而不是在既定准则下能够稳步实现的。

这种情况经常发生在比尔·克林顿、比尔·盖茨和比尔·考斯比等人身上。我们炒作一个概念，正因为这些名人的出现，所以“比尔”可以作为名誉与财富的象征与根源。尽管最初的观察是准确无误的，但结论显然

是荒诞可笑的。这样，我们仅考虑了一点点传播因素，而忽略了内容本身对观众的吸引力，这导致了宣传失败。想要完全理解人们共享事物的原因，则应该全面地审视成功和失败，并且不管成功多还是失败多，都应仔细地探询可能导致成功的某些特征。

是不是某些事件本身就具备口头传播价值

现在你可能会说，某些事件或名人确实比其他事或人更有感染力。但增加事物的这些成分一定会增加其感染力吗？还是这些成分本身就具备感染力？

毋庸置疑，谈论手机比谈论报税单更令人兴奋，谈论狗狗总比谈论侵权法更让人感兴趣，谈论好莱坞电影比谈论烤面包机或者搅拌机更有意思。

原创者一定比传播者更有感染力吗？是否某些思想和产品本身就具备感召力，而其他的则没有呢？或者某些产品和思想的后期加工让人津津乐道？

汤姆·迪克逊是一个求职者。因为他信仰摩门教，所以到盐湖城的杨百翰大学攻读工程学士，他于1971年顺利毕业。毕业后，他因为就业行情冷清，工作难找，而迁到了其他地方。他仅能找到计划生育方面的工作，比如做宫内避孕器的设计。这种设备能帮助人们避孕，但他们认为堕胎失败会有损摩门教教义。有摩门教信仰的人能够帮助开发宫内避孕器吗？是时候研究这个新的问题了。

汤姆以前特别喜欢做面包。为了发挥自己的特长，他注意到用于打磨面粉的磨床都不便宜。所以汤姆将他的工程技术应用到做面包上。他用一个10美元的真空马达制作了一个微型研磨机，能够将一些东西磨碎，比如能将优质谷粒磨碎，并以便宜的价格售出。

研磨机非常好用，所以汤姆决定大规模生产。汤姆用不同的食品处理功能吸引顾客的眼球，生意越做越好。而后，他立刻在犹他州开了一

家自己的研磨机公司。1995年，他首度发明了家用研磨机；1999年，黑芝麻糊在他的手下面世了。

尽管产品很好，却一直火不起来。2006年，汤姆雇用了另一个杨百翰大学的校友乔治作为他的市场总监。随后，乔治幽默地质疑道：公司本身的市场预算比所有混合技术带来的收入还要多。

工作的第一天，乔治发现车间地板上有一堆锯屑，因为这里并没有进行过什么大的施工，所以这么多的锯屑让乔治感到非常疑惑。到底发生了什么事情？

结果他发现汤姆每天都在这个工厂尽力地研磨着各种混合物，用来测试产品的韧性和承载力。汤姆首先在一些物体之间分别选择部分物品放入两个可以对比的木桶中进行研磨，打开木板后，这些混合物全部变成了锯屑。

乔治的这种思想让汤姆的混合物闻名于世。

乔治仅用50美元购买了弹球、高尔夫球和球靶。他还为汤姆买了白大褂，让汤姆穿戴起来像个地地道道的科学家。然后，他开始用摄像机记录。乔治要求汤姆非常细致地混合搅拌，并同时摆出两个搅拌机，两个一组地做着混合过程对比，看看那些放入混合搅拌机的东西是否能够被混合。

例如使用少量弹球，然后把它们扔进混合器皿中搅动。不过用塑料和黏土的组合本来就不容易，何况是真材实料。半英寸的弹球是由结实的玻璃制成的，但它却能承载像轿车一样的庞然大物，确实令人惊叹。

汤姆非常细致地做着这件事情。他在一个混合器皿中用了50个弹

球，并且只要按下按钮，就能自己搅动。弹球在混合器皿中被猛烈地搅动，使混合物发出硕鼠逃窜一样的声响，像冰雹砸在轿车顶上一样剧烈。

汤姆等待了15秒并停止了搅拌。他打开混合器皿的盖子，上面冒出白色灰尘。所有玻璃弹球变成一种类似面粉状的形态。与破坏性的搅拌不同，这些混合物全部聚集到了一起。高尔夫球被碾成粉状，靶子被还原成碎片堆。乔治把混合过程与结果制作成视频放到视频网站上供爱好者在网上传看。

他的直觉非常准确，人们为此发明感到惊讶。他们喜欢这些视频。人们最初对混合物也非常惊讶，称这是一次终极混合的典型案例。某些人甚至不能相信自己的眼睛，不相信已经发生的一切。其他人想知道其他混合物是否也能够被碾成粉末，比如计算机硬件或武士刀。

这个视频在第一周就获得了600万次的点击。汤姆和乔治成功地制造了这种流行趋势。

汤姆正在尝试将承载信道识别等技术与任天堂控制器搅拌混合。他也正努力尝试并推广他的这一思路。贾斯汀·比伯的CD唱片正与手机搅拌混合。不仅是混合物本身变得更奇特，就连宣传混合的视频也成了人们截图的对象。这种视频可以被截图分解为3亿份相关图像。仅仅用了两年时间，混合物视频成就的搅拌机销量就增加了7倍，而每个视频的制作成本低于100美元。即使再老的产品和思想，只要方式得当，一样能达到口口相传的效果，只要产品和思想本身有价值，这就是规律。

这个案例揭示了一种传播内容的关键机制：传播素材不是与生俱来的，而是人们创造的。

有些人非常幸运，当他们的思想刚刚创立时就产生了轰动效应，这个思想自然会被传播开来。

不过正如混合技术的故事所展示的那样，即使是看似平凡的产品和思想，如果你想出了正确的方式去宣传它，一样能够达到疯传的效果。无论你的产品和思想如何过时、如何平凡，都有相应的最佳宣传方法来传播它。

因此，我们应该怎样去设计产品、表述思想、传达行为，才能引起人们持续不断的关注与谈论呢？

研究社会影响的过程

我们研究的社会影响过程是站在多个角度考虑的，不仅仅只考虑最直接的影响方式，而且也要考虑其他间接的影响过程。我的父母并不相信糖果和电视能够让我迅速成长，相反，他们经常给我一些教育奖励。在某个假期里，我清楚地记得，我得到了一本有关逻辑难题的书。正是这本书让我持续钻研了好几个月时间。这些经历大大培养了我对数学和自然科学的兴趣，使我随后在高中修了城市排给课程，这是一门研究水蒸气如何改变物体形状的学科。随后，我上了大学，当时认为自己最终能成为一名环境工程师。

不过，在大学里发生了一些有趣的事件。当我坐在复杂科学的课堂上的时候，我时常在想，我能不能用同样的方法去解释社会学现象呢？我以前很喜欢像别人一样看电视，也喜欢节目之前的广告宣传。不过我意识到不应该仅仅对人们的做事目的做一个大至的推测，应该用科学的方法去精确地解释这种行为的原因。类似的，我同样应该用生物与化学的方法去理解社会传播和人际交流过程。

所以当我开始研修心理学和社会学课程时，我特别关注人们是如何处理自己与他人的关系的。数年内，我的奶奶给了我很多她觉得我也许会感兴趣的书，其中一本就是《引爆点：如何制造流行》。

我确实喜欢上了这本书，并且尽我所能，反复阅读。不过在阅读的过程中，我一直纠结于一个问题。该书的思想确实很让人震撼，但书中为何只是侧重描述一些确定的事情呢？人类的行为会带来收益的深层原因是什么？这些有趣的问题需要用合理的答案去解释。于是，我决定去找寻这些问题的答案。

当我拿到博士学位后，我花了好几年的时间去潜心研究这些问题，并且发现了某些问题的答案。在过去的十年里，作为宾夕法尼亚大学沃顿商学院的市场学教授，我一直以来都在研究相关的市场问题，并且与一系列优秀的人合作，检验了以下一些问题：

为什么《纽约时报》或者视频网站的文章与报道能够被迅速传开？

为什么某些产品能够在街头巷尾被口口相传？

为什么某些政治消息能够蔓延传播？

为什么某些小孩的名字如此盛行？为什么另一些小孩的名字却不受欢迎？这样的趋势是何时开始形成的？

什么时候产品的负面宣传会增加销量？什么时候又会损害销售过程呢？

我们已经对几百年来的婴儿取名问题进行了数年的研究，也苦苦钻研了《纽约时报》的成千上万篇的报道，对轿车的百万销量更是关注有加。我们也花了很多时间大量收集、编码并分析了有关品牌与视频网站的消息，包括城市传奇、产品评价和产品相关对话。研究的目的只有一个，探索到底什么因素能够产生社会影响，什么因素能够形成流行趋势。

数年前，我在沃顿商学院开设了一门课程，名叫“疯传——让你的产品、思想、行为像病毒一样入侵”。这个名字如此朴素，但意义深远而广泛。无论是市场、政治、工程还是公共健康领域，你都需要去理解它们领域的相关产品和思想是通过怎样的方式来传播的。品牌经理想把产品包装得更加绚丽，让大众消费者口口相传；政客们想用他们的思想

唤起民众的广泛关注；健康医疗机构希望人们用煮、蒸、炖等健康烹调方式来取代煎、炸等非健康饮食方式；数以百计的大学毕业生、商科研究生和企业高管经常去学习深造，想知道如何传播他们的产品、思想和行为方式，如何成功地完成这些推广工作。

我曾经也给每个没来上我课的学生发了一封电子邮件。也许他们当时正在与老朋友通话，或者有时间上的冲突，不能及时调整工作或空出时间来按时上课。所以我给那些旷课的学生推荐了这本书，看完这本书后，他们能够及时地跟上班里其他同学的正常学习进程。

确实有些伟大的书籍值得我们反复阅读，比如《引爆点：如何制造流行》这本书就是如此神奇，让人读起来爱不释手。不过一旦这些书籍混入了一些令人开怀大笑的故事情节，那么就远远丧失了它的科学性。几年前，有的编辑就这么干了，所以这本书已经很难被当作一种科学的书目来研究。奇普·希思和丹·希思所著的书《让创意更有黏性》（Made to Stick）是另一本我最喜欢的书籍之一，需要说明的是，奇普·希思正是我大学时代的导师，所以他的研究方向跟我大同小异。这本书精巧地设计了一些有启发性的故事，用于研究认知心理学和人类记忆系统。尽管这本书更加关注市场环节上的思想黏结力——让每个人都记住这些思想，但这本书并没有告诉我们怎样让产品、思想和行为传播，如何让读过这本书的人自愿地传播这些思想。

所以在任何时候，当有人询问我应看些什么资料才能了解口碑传播的动机时，我都会告诉他们应该看哪些学术文章，包括我的，还有一些其他人已公开发表的文章。当然，一些人会给我回信，索要其他的推荐书目，以丰富他们的知识，满足他们的兴趣。换句话说，其中有些内容甚至比学术期刊上发表的专业论文还要严谨而生动。因此，这本书能够给大家提供一个基本的研究框架与思路，以便更好地理解使事物能够传

播开来的关键要素。

这就是本书的实质。

感染力的六个原则

本书解释了是什么因素使得传播内容具备感染力。这些内容既包括故事、新闻和信息，也包括产品、思想、短信和视频。以盈利为导向的地方公共电台会向我们的孩子传播有关安全性行为的短信，我们也会尽力在这方面给孩子以正确的引导。我的意思是，通过《疯传——让你的产品、思想、行为像病毒一样入侵》这本书去宣传引导，通过人们的口口相传和社会影响去扩散我们的知识，让其达到流行的目的。我们需要消费者、同事或者选民积极地谈论它、分享它、模仿它，以此扩大社会影响力。

在我们的研究中，我的同事和我针对本书的内容框架提炼出了流行传播所具有的共同特质，设计出了让你的产品、思想和行为能够流行开来的方案。如果你愿意传播他们，那么如果能按照我们的方案，就一定会获得一些宣传效果。

我们如何像巴克莱100美元的牛肉三明治一样融合顾客的愿望？所有的故事都在很大程度上激活了人们的情绪，诸如惊讶或惊叹之类的情绪。谁懂得融合，谁就能像智能手机或者牛肉三明治一样，让顾客在任何时间、任何地点，都愿意为你的产品埋单。所有的故事都美丽而精彩，所以只要看过它的人们都会口口相传，并且接触过故事的当事人都会互相提供有效的信息：通常会让别人更加了解这些产品的优点或者让人们知道哪些餐厅能够提供地道的美食。

在分析了数以万计具有感染力的信息、产品和思想后，我们注意到它们的感染力都有六个共同的原则在起作用，并形成了它们被广泛传播的深层次原因。我们将这些促使大众谈论、分享和模仿的原则分解成六

个关键阶段，英文缩写为STEPPS。

原则一：社交货币（**Social Currency**）

人们如何看待他们的朋友对相关产品或思想的评论呢？大部分人还是比较看重形象的。人们都希望自己看起来更加灵巧、更加富有、更加时尚。就像衣服和轿车一样，我们会以此作为评价对方的重要因素。这就是社交货币。当人们谈论像搅拌器能够刺穿iPhone这样酷的事情时，会使听众更加急切地想了解下文，所以要尽量使人们谈论我们设计好的概念，就能使之达到我们要求的形象宣传。我们需要洞悉人们的内心深处，让他们感觉到自己进入了他们渴望的世界之中。我们需要调整游戏规则，去迎合人们向身边朋友炫耀身份的需要，构建出他们渴望的形象。

原则二：诱因（**Triggers**）

怎样能提醒公众想到我们的产品和思想呢？用一些刺激物瞬间激发人们的记忆，让他们想到相关的内容，这就是所谓的激活。正像奶油花生会让我们联想到果冻，狗这个词让我们联想到猫，当我们身处费城的时候，一看见牛肉三明治就能让顾客联想到精品巴克莱。只要身边的人谈论到的事情能够触及朋友的内心，这些朋友就会快速地回想起相关的产品和思想，并且大幅地谈论和宣传。我们应该设计出一种在特定环境下能够激活顾客内心的产品与思想线索。一旦人们在某种环境下碰到这个流行的线索，就会联想起我们的产品和思想，而伟大的思想一定会引起伟大的传播。

原则三：情绪（**Emotion**）

当我们关注某件事情时，很可能会向朋友分享这些事情。所以我们

怎样设计出让人们注意的信息和思想，就成了问题的关键。我们也能够很自然地想到，有感染力的内容经常能够激发人们的即时情绪。多功能的iPhone能够令人惊喜，潜在地增加税负会令人愤怒。能触动情绪的事物经常能被大家谈论。所以我们需要通过一些情绪事件激发人们分享的欲望。不过，这些情绪事件还在探讨之中，因为有些情绪事件能够增加人们的分享欲望，有些情绪事件却会破坏人们的分享欲望，所以我们需要从中选择那些能激励人们积极共享的情绪事件进行传播。有些时候，即使是消极的情绪也能够点燃人们的内心之火，为我们所用。

原则四：公共性（**Public**）

当人们看见别人使用我们的产品时，他们自己会不会考虑这种产品是否符合他们自己的需要呢？著名的谚语“有样学样”很能反映人们的跟风趋势。所以从另外一个角度讲，人们只要没有看到相关的事物，是不会轻易模仿的，更不可能让这些事物变得流行。所以我们需要设计一些具备公共应用性的产品和思想。我们更需要设计并包装一些产品和原创思想，制造一种行为渗透力和影响力，让人们购买了产品之后更加有回味的感觉，以此激活人们愉快的记忆与联想。

原则五：实用价值（**Practical Value**）

我们怎样能设计出看似实用的东西呢？人与人之间本来就有互相帮助的倾向，只要我们向顾客证明我们的产品或思想能够给他们节省时间或者钱财，他们就会大力宣传我们的产品或理念。不过在我们绞尽脑汁想以我们的产品信息将顾客的视野淹没时，应该更清醒地意识到，应当让自己的信息能够优先凸显。为此，我们首先应该搞清什么东西会让顾客觉得更优质、更加值得信赖，所以应该尽可能地向顾客提供更有性价比的商品。围绕这个目的，我们有必要尽力运用我们的知识和专业思

想，让人们方便而快捷地使用产品。

原则六：故事（**Stories**）

我们应该用怎样广泛而详尽的叙述去表达我们的思想呢？人们不仅会分享信息，更可能会讲述其中的相关故事，就像特洛伊木马一样经久流传，因为故事本身就是传播道德和启示的血液。信息会经过闲散的聊天包装后逐渐传播。所以我们需要建立像特洛伊木马这样的传奇故事，用来注入我们的产品和思想。当人们津津有味地谈论这些故事的同时，也传播了我们的产品和思想。当然，我们的目的绝不仅仅是为了讲述一个伟大的故事，而是要使故事更有传播价值。为此，我们需要将一些重要信息注入情节之中，让大家在谈论故事的时候，也能够谈到我们需要宣传的信息情节。

这六个感染力原则：产品或思想需要包含社交货币、容易被激活、能够激发情绪、有公共性和实用价值，并融入故事中。本书中的每个章节都关注一个原则，但每个章节都举例揭示了每条原则本身的科学依据，并深刻地阐述了个人、公司或者组织是如何应用这些原则去传播他们的产品、思想和行为的。

这些原则的首字母组合在一起，形成英文缩写词STEPPS。只要考虑到STEPPS这六个原则就可以设计并制造出具有感染性的内容。这些原则能够使相关的思想快速地传播并成功地被宣传。精品巴克莱所推崇的牛肉三明治就具备这六个原则，因为它给了人们社交货币，被高频出现的费城牛肉三明治所激活，产生令人非常向往的情绪，高质量的牛排享受体现了极大的实用价值，并且被编成故事广为流传。这六个原则会帮助我们更广泛地宣传我们的产品、思想和行为，并尽可能地形成相应

的流行趋势。我希望这样的原则能够让人们更容易记忆并使用[2]。

本书是为两类读者而写的，当然这两类读者也可能有重合的人群。你可能想知道人们为什么喜欢闲聊、为什么网上的内容能够被传开、为什么谣言能够被扩散或者为什么每个人喜欢跟风谈论某些相似的话题，诉说和分享某些看似平常的大众行为。这些行为可能与我们相关，会改变我们的生活，使我们生活得更人性化。这本书可以告诉我们这些话题与行为传播背后的深层次原因，洞悉其中的心理学和社会学过程。

本书也对想了解产品、思想和行为如何传播的人有极大的帮助。无论什么行业，无论什么规模的公司，大家都希望自己的产品能够快速地被推广，变得十分流行。隔壁的咖啡店希望招待更多的顾客，律师希望得到更多客户的青睐，电影院也希望得到更多的赞助，博客的主人也希望自己的博文能够得到更多粉丝的关注与转载，即使是受到一些僵尸粉丝的关注，也不会介意。非营利性组织、政策制定人、科学家、政客和很多其他领域的选民也都非常希望自己的思想和行为备受关注，流传在大街小巷之间。美术馆也希望有更多的访问者，动物保护主义者希望有更多的人收养流浪猫和流浪狗，环境保护主义者也希望有更多的朋友集结起来，去反对商家大幅砍伐森林的不良行为，渴望为我们的子孙后代留下一个碧水蓝天。

作为一个公司的管理者或者小企业主，你是否因需要推行自己的管理主张而发愁？作为一个政客，你是否在为政事游行呐喊而变得声嘶力竭？作为官方的医疗健康机构，你是否在为如何向人们传播更多的健康知识而苦恼？来吧，朋友，读读这本书，它将告诉你怎样去宣传你的产品和思想，并将它们广泛传播，达到无人不知、无人不晓的境界。它提供了一个十分具体的行为和技术框架。这个框架清晰地解释了信息是如何扩散开来的。无论你有十个或者上百个朋友，不论你是健谈的、有感

染力的，还是害羞和低调的，不管是工程师的故事、短信息，还是广告和重要消息，只要是能够分享的东西，它们的扩散和流行规律都在这本书里清晰地呈现出来了。

本书涉及口碑传播和社会信息传播领域里最前沿的内容，告诉我们如何利用这些科学来成功推销我们的产品、思想和行为。

---

(1) 我们在书中使用病毒这个词的目的是用来比喻一个人把消息传递给另一个人的一种传播状态。这种状态恰好跟传染病的传播趋势有异曲同工之妙，恰如其分地说明了流行趋势的蔓延。疾病也是从一个人身上传到另一个人身上，不过最关键的差别在于这种传播的轨迹在不同的人群中有所不同。某个人很容易患上某种疾病，然后传染给新的一批感染者，这些人继而又传染给新的感染者，以此循环，绵绵不绝，直至大量的人群被感染，才会追究考虑第一个制造这个病毒的人是谁。然而，如此庞大的传播链条在产品和思想的传播过程中非常普遍（戈尔、瓦特、戈尔斯坦，2012年）。人们经常会与他人共享某种思想与产品，但这种人与人之间共享的链条是非常有限的，不太可能拉得很长。所以，当我们说做某件事情犹如传播病毒一样就像是我们在传播一件自己觉得很有意义的思想时，我们只是把这种思想像流行病毒一样传开，而不去管这种病毒能传多远，能传多久，传播范围有多广，传播链条有多长，最终这个思想会传播到哪里，能否传播给主流人群，何时会停止传播，对于这些，原始传播者统统不会考虑。

(2) 然而，需要注意的是，六个原则对增加产品或思想的感染力都是有作用的。确切地说，当认为一个原则太少时，靠增加另一个原则弥补也是可能的。比如，某个产品具备共用性，但没有被包装成故事，也一样可以流行。六个原则的作用有一定的独立性，并不像菜谱一样，即使某些过程做得很好，但只要某一过程做得不好，菜一样不好吃。六个原则的作用很像混入鸡肉、番茄、培根、鸡蛋、鳄梨和奶酪的沙拉。不过沙拉仅仅拌有奶酪，或者单吃沙拉也很好吃。所以我们应该根据需要来选择任意的原则，并且同样可以奏效。

某些原则对于一些思想或首创想法非常实用。非营利性组织经常会提倡一种能调动公众情绪的公民意识，也很容易从高质量的产品或思想中提炼出公共可视性。也就是说，感染性的内容经常源于一些看似不可能完成的原则。视频本身可以将看似普通的产品表现得更有艺术感染力，从而更易推广。

第一章　社交货币
Social Currency

◆ 铸造一种新形式的货币

◆ 内在吸引力

◆ 杠杆原理

◆ 游戏竞赛

◆ 使人们感觉像自己人

◆ 动机

◆ 请不要外传？很好，是的。或许你一个人知道，足矣

在纽约汤普金斯广场上坐落着很多标有星期六度假的上流社会经典老店。在这些老店之间却开着一家小餐馆，上面标着清晰的红色热狗标志，还有两个字“吃我”（Eat Me）。走下这排小楼梯，仿佛真的进入了热狗墙洞里面，有身临其境的感觉。桌子上摆放着顾客喜爱的调味料，你可以随意把玩这里的任何一款电子游戏，不过前提是必须先点餐。

这里供应着各种不同款式、不同特色的热狗。你可以想象的每种法兰克福香肠在这里都有售。“早上好”（Good Morning）系列指的是一款里面夹着培根肉、抹着融化的奶酪，上面放一个煎鸡蛋的热狗。“海啸”（Tsunami）系列包含烤肉、菠萝和洋葱。口味纯正的人格外热衷于“纽约客”（New Yorker）系列——用纯牛肉制成的法兰克福香肠热狗。

向远处的格子布餐桌看去，那些时尚的人们正享用着他们喜爱的热狗。角落上隐藏着一个古典的木质电话亭，你注意到了吗？这就是克拉克·肯特经常用来旋转变身、由凡人变成超人的地方吗？走吧，让我们继续去看个究竟。

你还可以看到挂在公用电话亭上的老式拨号电话。几个洞洞构成了手指拨号圈。当你用手指拨2（ABC）时，可以权当娱乐，一笑了之。再沿着顺时针方向拨下拨盘，然后放开，让人惊讶的是，对方的声音清晰地传到你的耳边：

“您有没有预订？”

你当然没有预订。这种事情还需要预订吗？

不过今天显然是你走运：他们允许你进来了。突然，一扇门开了，

原来这是一个秘道，你被允许进入了一个名叫“请不要外传”的秘密酒吧。

在1999年，布莱恩·夏波罗和他的儿时好友克里斯·阿斯蒂亚决定共同经营热狗店。这对忘年之交的生意很快就在新泽西火起来了，就像路特·哈特和约翰尼·汉斯一样流行，并于纽约街头开设了分店。经过两年的苦心经营和设计，人们骑着摩托车开往东海岸吃热狗成为一种时尚。2001年10月6日，他们在东部村庄开了一个名为克里斯的热狗店。这名字听起来就像布莱恩每天叫克里斯去吃热狗一样，亲切顺耳，所以被大家广为传颂。

克里斯热狗店在众多领域中几乎赢得了热狗店所能赢得的所有荣誉。不过随着时间的流逝，布莱恩正寻找着新的兴奋点，他想开一家酒吧。克里斯热狗店虽然有卖酒许可证，但它的主营业务不是卖酒，也没有很好地开发酒类销售这个渠道。他们已经正在置办冰冻玛格丽塔酒的机器，也偶尔尝试着做冰的野格酒，但还是需要有更大的场地。他们的邻居酒店正努力地制作泡沫红茶，布莱恩的律师希望他的邻居能够转让他们的场地，这样酒类许可证也就可以随之转让。邻居显然不愿意转让，在苦苦支撑了三年后，他的邻居终于让步了，顺利地向布莱恩转让了所有的场地和酒类销售许可证。

不过现实的竞争也是残酷的。纽约城到处都是酒吧，仅在以克里斯热狗店为中心的四个街区的半径上就有至少60家酒吧。即使是在同一街区内，也有一些竞争者。但是，布莱恩颇具创意地选择了一个让人记忆深刻的怀旧摇滚风格酒吧。他并没有拆掉它，而是保留了这个地方，并形成了一种特殊概念。这种醒目的概念会吸引人们的眼球，并会被谈及和讨论。

一天，布莱恩闯进了朋友经营多年的古玩市场，看到了这个跳蚤市场正在卖艺术装饰钻石和玻璃眼之类的装饰品。他突然注意到这里有一个20世纪30年代的古董电话亭，他很喜欢，也希望这个电话亭能让自己的酒吧更加红火。

于是，布莱恩就有了老式电话亭这个念头。

布莱恩小时候跟着他的木匠叔叔建造房子，并帮忙完成一些常规的木匠活儿。比如修一个地窖暗门，这种暗门很特别，通过一块木头贴合着其他木头闭合在一起，只要推准了木头的方向，就可以打开这道暗门，进入隐蔽的储存室中去。储藏室里面虽然没有秘密巢穴或者战利品，但是这种开门的方式非常特别。

布莱恩决定将自己的老式电话亭也制作成这种风格。

“请不要外传”这样的噱头仿佛让你进入了一个秘密的空间里。在这个空间，你不会找到出门的路，不会发现布告栏或者杂志广告之类的，甚至仅有的出口是在热狗餐厅里半隐藏的老式电话亭。

仅靠市场人士的大肆推销就可以轻松获得成功的生意吗？这当然是个毫无意义的假设。

“请不要外传”也绝不是在做广告。至2007年止，它是纽约城最具创意的酒吧之一。仅靠白天预订的生意就可以轻松地支撑到下午三点。奉行先预订先服务的排队原则，追逐者疯狂地重拨、再重拨着他们的预订电话，并希望能打通。到下午三点半，所有的餐桌都已经被预订满了。

“请不要外传”并不是在推销。他们并没有努力地向消费者推销，也没有在炫目的网站上销售。他们制造的是一个传统的发现性品牌。吉姆

·米汉开创了“请不要外传”鸡尾酒清单，他开创了这种以体验为目标的新理念。“最有影响力的市场是靠私人推荐的”。他接着说道，“没有什么比你的朋友全力向你推荐一个地方或产品更有感召力了。”并且加上看到两个人在电话亭旁消失这么令人震撼的场景，肯定会导致人们私下里的大幅宣传。

这个案例也许说得还不够清楚，当你知道的秘密的内容很少时，秘密本身就不太可能成为秘密了，它可能会被广为流传，在人群中被讨论。

仔细思考别人与你分享的每个秘密。他们是否曾很认真地祈求你不要讲出秘密？而你还记得自己后来做了什么吗？

假如是你，你也会像他人一样，将这个信息告诉给你身边的人。不要觉得尴尬，这个秘密对于任何人来说都很安全。一旦这种事情发生后，某些被当成秘密的秘密会更加广为流传，理由是什么？因为它是社交货币。

人们倾向于分享他们所见到的能对自己有益的事物。

铸造一种新形式的货币

自我分享的特质贯穿于我们的生活中。我们会与朋友分享新购买的衣服，我们会告诉家人，报纸上的那条新闻是由我们提供给报社的。这些共享我们的思想、观点和经验的意愿成为社交媒体和社交网络能够流行的基础。人们的博文会记录着他们喜欢的东西，告诉别人他们喜欢吃什么样的午餐，甚至记载着对当局的小抱怨。据现在的观察员报道，如今沉溺于社交网络的人们，好像不能停止他们的共享行为，包括共享他们的所想、所爱和所需。

研究的确发现，超过40％的人谈论的话题都体现着他们的个人经验和私人关系。类似的，近乎一半的传言是以自我为中心的，这包括人们正在完成的或者正发生在他身边的事情。为什么人们谈论最多的是他们的态度和经验呢？

这绝不是空虚无聊的表现。我们实际上能够清楚地发现，这种谈论有比较积极的一面。哈佛大学神经科学家简森·米歇尔和戴安娜·塔米尔发现，自由表达和披露信息对自己本身就是一种内在的奖励。在一项研究中，米歇尔和塔米尔把脑扫描仪放置在被试者的脑部，然后询问他们是否愿意分享自己喜欢滑雪板或者喜欢小狗的态度和想法。结果发现，共享个人观点能够取得与自己获得钱财与食物一样的大脑脑电波。因此在每个周末都向自己的朋友分享他们所吃过的美味蛋糕，会使他们得到获奖般的喜悦。

事实上，人们喜欢共享他们的观点，与喜欢付款消费一样令人兴奋。在另一项研究中，米歇尔要求人们尝试一些基本任务：闲呆一会儿，或者告诉别人自己喜欢吃什么三明治。被试者做了大量的快速选

择。米歇尔和塔米尔为不同的选择设置了很多选择性奖励。在一组人群中，选择什么都不做的被试者所获的奖励，比选择与他人分享观点的被试者多一些。在另一组人群中，选择分享信息的被试者比选择什么都不做的奖励多一些。

你们猜结果如何呢？无论是哪一组被试者，人们都愿意放弃金钱奖励而选择与他人分享观点。总体来说，人们甚至愿意为分享自己的观点放弃25％以上的实验奖金。相对于什么也不做的被试者来说，人们更倾向于分享自己的思想和观点，向身边的人表达自己的喜好。如果换一个角度来试验，或许会有新的答案与解释。与其给共享观点者一便士，不如给倾听者一便士，也许会有新的一番景象。

朋友们，请和我玩一个一分钟的游戏吧。我的同事卡拉正开着一辆小货车过来，要不是想让你们去猜测卡拉的个人背景，我会告诉你一些有关她的事情。卡拉多大了？她有22岁吗？还是25岁？或者57岁？我知道你对她一无所知，所以可以做一些启发式的猜测。

她有小孩了吗？假如她有，她的小孩喜不喜欢做运动？喜欢做什么样的运动？

一旦心里有了这些猜测，你就会如法炮制，将这些猜测用到我的朋友托德身上。他是一个大公无私的人，有个莫西干发型。可以想象他更像谁？他多大了？他喜欢怎样的音乐？他喜欢到哪里购物？关于他的一切，只要你能想到的问题，都可以去猜测。

在我与数百人玩过这个游戏之后，结果大多相同。大部分人认为卡拉在30～45岁之间。所有的人，的确是百分之百的人都相信她有过小孩。大部分人都相信他的小孩喜欢运动。几乎每个人都相信橄榄球运动

是他喜欢的运动之一。所有的猜测都来源于那辆小型货车。

对于托德，大部分人都猜测他在15～30岁之间，并且大多估计他喜欢某种刺激的音乐，比如朋克、重金属或者摇滚乐。大部分人都认为他会买古老的衣服或者会买冲浪板和溜冰鞋。所有这些猜测都来自于他的发型。

让我们清醒一点吧。托德并没有听过刺激的音乐或者在火爆的店铺买东西。他仅仅是一个53岁的中年人，喜欢听贝多芬的古典音乐，喜欢随处购买他所喜欢并需要的衣服。正像酒吧门看起来没有缝隙一样，只是因为它有格子布装饰和遮挡。

同样的事情发生在了卡拉身上。她仅仅是一位22岁的年轻女孩子，平时喜欢打鼓，不喜欢小孩吵闹，是热衷于自我享乐的中产阶层。然而，在众人眼里，她怎么会摇身一变，成了另外一个年龄、另外一种爱好和另外一个阶层的代表呢？这其中的奥秘是什么呢？

不过，这些事情绝不会只在卡拉和托德身上发生。人们都倾向于选择标志性的身份信号作为判断身份的最直接的依据。因为卡拉开着小型货车，所以我们猜测她是一个橄榄球手的妈妈。托德有个莫西干发型，所以我们认为他是年轻的朋克音乐迷。我们倾向于一种有依据的推测，根据他们所开的车、所穿的衣服和所听的音乐来定义他们。

人们谈论什么内容时会引起其他人的注意和思考呢？在派对上给别人讲一个笑话，可以让人们认可我的机智幽默。如果你知道昨晚的节目或者舞会的所有信息，就会令你看起来消息灵通且富有内涵。

所以我们不难推测，人们喜欢共享一些能使他们非常愉快而不是令他们厌烦的事情，使他们看起来更机智而不是更愚蠢的事情，使他们显

得更加精明而不是更加愚钝的事情。考虑到具体的应用实例时，我们用上次想说而不能说的事情为例。我之所以压制住自己的欲望，缄默不语，是因为这个事情一旦说出来，会让自己或他人显得很差劲。我们会回避餐馆附近停车难的问题，而去谈论如何预订镇上餐馆的事情。我们会大谈自己选出的一款曾被《消费者报道》评出的最值得购买的相机，而不会去谈买了一个比其他商店都更昂贵的笔记本电脑。

因此，口碑传播主要是为了保持人们对自己的良好印象，正像新轿车和普拉达的包包给人们带来的震撼一样，那些都只是一种普通的社交货币而已。就像人们使用货币能够买到商品或服务一样，使用社交货币能够获得家人、朋友和同事的更多好评和更积极的印象。

公司和组织需要铸造怎样的社交货币才能被人们谈论呢？如果产品和思想能使人们看起来更优秀、更潇洒、更爽朗，那这些产品和思想自然会变成社交货币，被人们大肆谈论，以达到畅销的效果。我们应该通过三种方式来完成社交货币的铸造：（1）发掘标志性的内心世界；（2）撬动游戏杠杆；（3）使人们有自然天成、身临其境的归属感。

内在吸引力

在某个闷热的下午，你和朋友在一家便利店门前停下，想买些饮料。虽然你很讨厌苏打水，但你感觉这个时候更需要苏打水解渴，因为它比一般的纯净水更能提神醒脑。就在这时，你扫视摆着饮料的货架，一瓶红色的斯纳普柠檬水吸引了你的眼球。这真是完美至极！你会迅速地抓住它，然后到收款台那里去付款购买。

一旦跑出商店，你会快速拧开瓶盖，并且咕噜咕噜地大口喝下，瞬间为你带来一种身心舒畅的感觉。此后，只要在某些门面上、某些出租车上甚至某些楼面上看到斯纳普的标志，就会引起你的注意。然后，你会向你的朋友推荐这个品牌，以显示你健康时尚的品位。

让我们看看这个真实的事件：一个玻璃球的弹力超过了一个橡皮球。

哇哦，这是真的吗？

你可能有个思维定式，人们一般认为玻璃球没有什么弹性，但你一旦发现了有违常理、不符合自己预期的事情发生，那么就会增加自己的认知努力，就像哥伦布发现新大陆一样让人兴奋异常。假如你能够发现这样有违常理的新奇信息，你是保守这个秘密，还是会告诉你的朋友呢？

在2002年，斯纳普集团公司的副总裁马克·鲁宾斯坦正在寻找一种新的服务方式，以便更好地满足顾客的需求。斯纳普已经在电视广告上建立了斯纳普女郎的光辉形象。她是一位火辣的中年女性，带着浓厚的纽约口音，正阅读并回答着万千粉丝的来信。她是一个地地道道的斯纳

普员工。从众多粉丝的信件来看，他们大多要求斯纳普公司每年为他们在高级会所举办粉丝聚会。更不必说，宣传广告是如此风趣诙谐，所以斯纳普的宣传令人耳目一新，公司的睿智聪慧的确一反常态。

在市场会议上，相关专家可能会建议说，被隐藏起来的空间未必能成为房地产商的投资热点。斯纳普公司刻意将玩笑说得非常隐晦，而不一定能带来成功。然而，这个玩笑确实让人感到惊异，并给人启发（假如2号铅笔最流行，为什么只流行2号铅笔呢，不能换成其他铅笔或者其他笔吗？），所以你很难说这种求变求新的策略在市场传播中失败了，因为它能带来人们的更多关注与更强烈的好奇。鲁宾斯坦和他的同事们也很想知道这种违背常理的事情是不是存在。某些事情虽然近乎异常，但它本身不能告诉我们什么信息，就像斯纳普饮品一样神秘莫测。你不知道它的内涵是什么，也根本不知道它们需要表达什么思想。

所以鲁宾斯坦和他的同事们构思了一个睿智精明的反常现象，并将它们的真相隐藏在瓶盖之下，以此来激发人们的好奇心。人们在这种求知欲的驱动下，非常想了解其中的玄机。只有顾客购买了这种产品，打开了瓶盖，才知道这种反常现象背后的真相。

举例来说，据说袋鼠可以向后跳跃；据报道，在一生中，每个人平均会花两周的时间站在交通灯前，等着绿灯的出现。

这些事件令人惊讶，也能给人们带来欣喜。所以只要是听过的人都乐于向身边的朋友传递并分享。

需要为交通灯转向等待两周？这确实令人吃惊。他们应怎样精心地设计产品以达到如此效果呢？并且最难的是怎样让消费者一看到这种产品就爱不释手，最终欣然购买呢？假如你曾和朋友一起喝过斯纳普的饮

料，你会发现你愿意将斯纳普的一切讲述给其他朋友听。这种感觉就像你家人在一家中国餐馆砸到一个幸福饼一样令人愉快。

斯纳普制造的噱头事件确实具备煽动性，适合大范围传播，然后慢慢沉淀，最终形成一种流行文化。数以百计的网站记录了类似的事件。例如，京剧小丑嘲弄着正牌教授，这些看似不可能的事件能够引发街头巷尾的广泛讨论，因此也唤起了人们对事件真相的求知欲望。的确，袋鼠不能向后跳，这是事实，但它不能吸引人们的眼球，不具备可传播性。人们也很可能不用在红绿灯前等上两周的时间，但这个真相却是非常令人乏味的。

你知道微笑时皱眉头能够消耗卡路里吗？一只蚂蚁能够抬起超过它体重50倍的重物吗？你可能不知道真相是什么，但人们会像分享斯纳普事件一样去传播它们，因为事件本身的确能吸引眼球。谈论这些非常规的事件可以增加人们的社交货币，所以人们也愿意这样去做。

非常规之事被认为是一种超乎想象并引人注目的事件。因为事件本身的新奇、惊异与刺激，能发人深省，所以它非凡卓越。不过大部分非凡事件的确具备内在吸引力，因此能够引人注目。玻璃球比橡皮球弹得高，这确实让人惊讶，所以能引起大家的广泛议论，这和交通灯前的等待事件原理相同。

卓越非常规之事产生了社交货币，因为它能使谈论这些事件的人更受别人关注。人们可能喜欢参加生日派对，但没有人喜欢参加葬礼，并且所有的人可能都有如此的偏好。希望被赞美是人类的一种基本动机。假如谈论斯纳普能够使自己更加有吸引力，假如透露热狗店里的秘密酒吧能让你显得更加时尚，或者能够分享新奇非凡且令人愉快的故事，或者广告本身让人感觉新奇非凡并令人愉快，都会使人们娓娓道来，或在

午饭时讨论，或在小聚时谈起。

毫无疑问，卓越非凡的事情能够引起人们更频繁的关注。沃顿商学院教授罗古·艾扬格和我一起做了一项研究，研究各种公司有多少产品和品牌是通过在线口头传播的。我们找到了高达6500个产品和品牌，大到富国银行和Facebook这些重要品牌，小到乡村老百姓常去的餐馆等小地方，你能想到的行业，如银行业、蛋糕店、百货商店都在研究的范围之内。然后，我们要求大家评价一下相关产品和品牌，并填写对这些产品和品牌的评论意愿。最后，我们分析了产品和品牌评价得分与评论意愿间的关系。

结论非常清晰明朗：更多的像Facebook和好莱坞电影这样的卓越产品受关注的程度是其他小品牌的2倍。其他的研究结果也是相似的，能引起人们更多共享兴趣的新奇文章更有可能登上《纽约时报》的头版头条。

事件的卓越非凡程度清楚地解释了为什么人们愿意分享“8岁女孩能快速记忆歌词”的消息，或是“小狼被撞后，卡在了车挡板上，被拖出600英里还能存活下来”的消息。它也能解释“医生只谈论一些特定的病人，对其他病人却置若罔闻”的原因。每次进入急诊室的病人都有一个特殊的故事情节，比如被异物卡住了喉咙，这样会让进入医院的每个人记住他。象征着诱拐婴儿的粉红代码，即使给人们带来一种误导性的警报，也能因吸引大众眼球而引起新闻媒体注意。然而，象征着心血管停止的蓝色代码，因为其负面性，很少会被关注。

显著的卓越非凡也能影响故事的发展进程。一群来自伊利诺伊大学的心理学家招募了多对学生来研究群体计划与绩效。他告诉学生，他们可以一起在厨房里做一顿便饭。在他们面前准备好了所有做饭的食材和

工具：大堆的绿色蔬菜、丰盛的鸡肉和鲜嫩的粉红虾肉。所有的食材都已经被剁碎，准备下锅。

做饭可能很枯燥，不过加入某些情节后可能会让人印象深刻。研究者在蔬菜和鸡肉之间藏了一只小蟑螂，很令人震惊。果然，学生们一见此物，惊恐万分，都不敢继续在厨房做饭了。

随后，这场惊慌平息了，实验者宣称，这个事情只是某人跟他们开的一个玩笑，所以便快速取消了这个实验。其实，这样说的目的只是想送他们早早回家，并在他们回家的路程中既自然又方便地进行研究者想做的另一个实验。

每个学生在回家的路上都叽叽喳喳地谈论着刚才取消的实验。一半学生的议论是应实验者的要求而假装进行的，另一半学生的喧哗与谈论是实实在在自愿发生的，当然他们受到了假意宣传的同伴的影响。

实验结果表明，不同的学生对这个事情的描述千差万别，很难形成统一的理解。当他们对其他学生谈论实验取消时，为了使人印象深刻，并且兼具幽默色彩，他们在描述这个事件时，不是简单地叙述事实，而是夸张地去形容当时的情况，比如说一些超大的蟑螂、数不清的蟑螂和令人作呕的实验等极端词句。学生们夸张地谈论着这些细节，这更增加了事件的显著性与吸引力。

我们也做了一些类似的实验来证明这个传播规律。我们上次在科罗拉多州钓到的鲑鱼到底有多大？怎么会钓到这么大的鲑鱼？婴儿在夜里会哭醒多少次？

甚至在某些情况下，我们并没有刻意去夸张地表达某些事情，但我们并不能完全将事实表达出来。因为我们的记忆功能有局限性，在面对

众多事件时，只能形成一些选择性记忆，而不可能完全记录事情的所有细节。这正像考古学家为恐龙骨架打补丁一样，虽然我们知道这个恐龙的主体骨架，但具体的细节骨骼已经丢失，我们需要通过自己的推测来补全剩余的骨架，这其实就是一种启发式的猜想。

然而，在传播过程中，故事本身经常是令人惊讶和愉快的，特别是站在人群之中讲故事，更是让传播者兴奋与畅快。我们不可能凭空猜测，肯定要以一些基本的事实框架为依据，加之自己的理解与润色，让自己所讲的故事生动而显得真实靠谱。钓了2倍大的鱼，婴儿在夜里仅仅醒了三次，像这样的表达并不能特别吸引眼球。婴儿每夜醒来七次，并且醒来的时候需要由有育儿经验的人在旁边轻声安抚才能使婴儿继续入睡。这样的描述是基于事实依据上的猜想，具备显著的感染力与吸引力。

再举一个传话的故事。故事非常简单，一个人把知道的内容告诉给另外一个人，另一个人再传话给下一个传话者，如此循环传下去。每个人都在传话过程中加入了自己在细节上的理解，所以这样的传递随着传话人数的增加而越来越有魅力。

开发非凡吸引力的关键是，要让事情看起来更加有趣、新奇和生动。怎样做才能实现这种新奇与趣味呢？需要设计像混合高尔夫球这样前人没有想到的非凡事件吗？需要思想和事件更加极端并超乎想象吗？

一种令人产生惊讶的方式就是打破常规，提出有悖于人们思维定式的产品、思想或服务。不妨让我们考虑一下低成本航空。什么是低成本航空？你能想象在便宜的飞机上能够享受到怎样的航空服务吗？窄小的座椅、没有录像、有限的餐饮选择，甚至连机舱也没有任何装饰物。不过人们会告诉自己的朋友，一旦坐在蓝色的喷气式飞机里，肯定是非常

开阔的。倚靠在舒适的座椅上，选择着丰富的食物和饮料，有得克萨斯薯条和午餐肉，有美味的蛋糕和浓香的汤，各种食品琳琅满目，应有尽有，加上座前电视里的视频直播，神户牛肉与龙虾的美味，恰似人间天堂。就好比精品巴克莱打破了人们对牛肉三明治的常规印象一样，让人浮想联翩，娓娓道来。

神秘和争议也是产生非凡吸引力的两大要素。名叫“布莱尔女巫计划”的电影正是体现了这两大要素的精髓，所以卖座。这部于1999年首映的电影，讲述了三个学生制片人，远涉马里兰山脉，拍摄了一个地方传说——“布莱尔女巫”的故事。从观众的角度来看，一般会有这样的想法，即这三个学生一旦踏足马里兰山脉就很可能会遇到危险，甚至会全部消失在未知的传说之中，但事实真是如此吗？并没有观众会提前知晓。

人们面对这种有争议的话题会做什么呢？他们会非常自然地询问他们的家人、朋友或者老师，以得到自己想探究的答案，所以这部电影就是利用了人们的这种好奇心而卖座。因为人们想知道关于这部电影所描述的传说是否属实。也许这部电影会颠覆人们以前的想法，比如女巫从来没有真正存在过，正因为这种巨大的悬疑与争议，使得观众们产生了巨大的好奇心，向身边的朋友询问，并不断讨论，以达到心理上的满足。起初，这种询问与传播规模较小，但逐渐被人们升级，最后产生了巨大的轰动效应。结果，一个用3.5万美元的手动DV拍摄的电影，竟然获得了2.48亿美元的全球票房收入，这就是神秘与争议的魅力。

非凡吸引力的最大好处就是应用范围广泛，几乎适用于我们见到的任何事物。你可以构想出有内在吸引力的产品、思想和服务，这种内在吸引力不受政府强迫、歹徒胁迫等外在因素的干扰，是人们自愿受到吸引的内在动机。新的技术工具或好莱坞电影看起来自然是非常有吸引力

的，但能够吸引观众动机的原因是什么，或者说是什么内容使被宣传的事物看起来更有吸引力呢？

你可能会发现内在吸引力可以让任何产品、思想或者服务在众多竞争对手中脱颖而出。让我们回想一下在前言中所提到的搅拌技术视频吧。通过开发出内在吸引力，可以让亿万民众在大街小巷随处谈论一个古老的搅拌机。有内在吸引力的帮助，公司的推广预算甚至不需要超过50元，也不需要任何形式的广告宣传。

厕纸是一种不起眼的俗物，它也能具备非凡的吸引力吗？然而，在数年前，我制造了一个话题，将厕纸这种俗物引向了大家议论的风口浪尖。我是怎样做的呢？我在浴室内放了一卷黑色的厕纸。黑色的厕纸？因为以前从没有人见过这种颜色的厕纸，所以这种不寻常便引起了大家的积极讨论。因此，不管是公司的产品，还是人们的思想，一定要提炼出它们的非凡吸引力，才能让人们记住，才会激起人们的广泛讨论。

杠杆原理

我还差222英里的航空里程数。

几年前，我预订了一张从东海岸到加利福尼亚的往返机票。那是12月末，当然也是年末，工作也告一段落了，相对比较空闲，所以这个时候是走亲访友的最佳时期。我在线选了一些可以考虑的航班班次，并搜索出来，以供进一步筛选。最后发现，有一个直达航班的机票非常便宜，相比之下，其他的同类航线的机票要贵很多。我想我是幸运的，所以立刻用信用卡支付了这一班次的机票。

不过，当我像往常一样进入常规的候机厅时，在机场的显示屏上出现了我的航班座次和以前的飞行记录。上面显示，我坐过很多次飞机，也有足够的航空里程数享受航班上的“总理”待遇。接受这种总理特权待遇看似一种市场运作的诡计，不过它确实能让那些经常做本航班飞机的人享受到比普通经济舱更高的礼遇服务。虽然这里还是叫做经济舱，但却有商务舱的感觉。我当然会享受这种特权服务，享受着免费存包，倚坐在宽阔的座椅上，尽情体会着免费升级的商务舱所带来的愉悦与快乐。

这些年来，尽管我变得更加繁忙了，但我还是坚持坐这个公司的航班，因为这样的航班服务让我感觉有成就感，感觉自己获得了很多成功。这让我有继续增加这种成就感的冲动，想通过增加航空里程数来提升自己的贵宾服务地位，追求更高的特权服务——“总理执行官”待遇。

不过，关键问题已经出现了，我离享受“总理执行官”的服务还差222英里的航空里程数。即使是再一次直飞加利福尼亚，然后返程，也

达不到“总理执行官”待遇要求的航空里程数。

实际上，航班的“总理执行官”特权待遇仅仅比“总理”待遇略好一点，差别微乎其微。“总理执行官”能够多享受免费寄存服务；在国际航班转机时，能够选择一个休闲的空间小憩一下，并比其他的乘客早几分钟登机。其实，这点待遇并不能让人兴奋，也没有什么实质性的吸引力。

但我的里程数如此接近“总理执行官”的里程数，所以让人产生一种小小的遗憾。这种遗憾会激发起人们乘坐飞机的动力。所以我想方设法地在几天之内，增加自己的里程数，以达到里程数要求，那么到圣·弗朗西斯科的航班就是我冲向“总理执行官”里程数的最后机会。

所以我们可以得出一个结论，人们倾向于关注某些打破人们思维定式的事情。因此，我实际上花了更多的钱去购买相应的航班，就是因为我特别在意航班的特权服务。

我没有选择回家的直达航班，而是选择迂回的方式，在波士顿停靠2小时，仅仅是为了确认我的里程数是不是达到了“总理执行官”的标准。

在1981年，美国联合航空首次宣布，以前的乘客如果乘坐飞机的次数和里程多的话就能享受一些机票折扣，这种常规的促销方式并没有什么新奇和特别之处。今天，已经有超过1.8亿的乘客积累了航程公里数。这种促销奖励方式刺激了数以万计的人在中途逗留，甚至在无关的城市闲逛，并选择迂回的方式到达目的地，以满足他们的里程数需要。顾客通过这样的乘坐方式在无形中体现了对美国联合航空公司的品牌忠诚度。

我们当然知道航空里程数能够兑换免费的飞行服务、旅店服务和其他特权服务。然而，大部分旅客都没有兑换他们的里程数。据官方统计，每年只有不到10%的旅客兑换了航空里程数。航空专家估计，每年至少有10万亿英里的航空里程数没有被兑换。如果他们将此兑换成免费飞行服务，至少可以免费让他们继续飞行1940万英里，这是一个惊人的里程数字。

所以大部分人都没有真正地去享受兑换里程数而赢得的特权服务，那么为什么还会有那么多顾客热衷于积攒航空里程数呢？

因为这只是一种游戏罢了。

仔细地思考一下你喜欢的游戏，比如经营类的、动作类的、射击类的计算机游戏。或许你喜欢玩纸牌，或许你喜欢打高尔夫球，或许你喜欢九宫格等疯狂的数字猜谜游戏。你是否会停下来思考自己为什么会喜欢这个游戏？为什么自己好像根本就不能停止玩游戏？那么，你持续玩下去的动力又是什么呢？

游戏的原理在于应用和本身的设计元素，包括规则和过程，能够让你感到身心愉悦，并心存回味。正如“余音绕梁，三日不绝”之瘾。你可能在玩纸牌的过程中，或者对某几个环节的处理特别擅长，得到了令你满足的分数，又或者在九宫格游戏和打高尔夫的过程中名列前茅。请你仔细地思考这些分数、游戏评价和名次。这些元素告诉我们为什么要玩游戏，怎样鉴别游戏玩得好不好。好的游戏使人们玩起来更加投入，更有激情，玩后还有回味之感。

有一种游戏的激励方式是个人导向的。我们所有的人或多或少地会有一些爱好，有自己特别喜欢的事情。如果有明显的证据能够证明我们

的每一次进步，就会让我们感到无比欣慰与喜悦。比如，我们在高难度的纸牌游戏中名列前茅或者在九宫格游戏的谜团中获得晋级资格，这些线索都能清晰地证明我们的进步，并能带来令人兴奋的成就感。所以分散的市场刺激并不能激活我们的购买动机，最关键的刺激发生在消费者接近这个优惠标准的时候，比如经常会在地方咖啡店看到买十杯送一杯的优惠信息。当我们买了九杯咖啡，正准备买第十杯咖啡而享受这种十加一的优惠奖励时，这对消费者购买动机的刺激是最大的。

不过，游戏是通过人际社会比较来完成对玩家的刺激的。

数年之前，实验者要求哈佛大学的一群学生必须坦率地回答以下问题，并从中做出明确的选择。A工作：每年能挣5万美元；B工作：每年能挣10万美元。

判断一下，你更喜欢哪一份工作？

这种问题看起来非常简单，太没有水平了。真的是这样吗？每个人都会毫不犹豫地选择B工作吗？答案是否定的。A工作可以获得的5万美元比这份工作的平均收入25000美元多出一倍。B工作获得的10万美元是这份工作平均收入20万美元的一半。虽然选择B工作可能对学生们更加有利，也更加有诱惑力，不过他们可能并不像大家预期的那样做出简单的选择。

实际情况是，大部分学生都选择了A工作，因为即使自己挣的钱在绝对数量上变少了，但获得了比其他人更多的相对收益。所以他们做出选择的最终依据不是绝对收益，而是相对收益。

人们为什么会做这样的选择呢？

让我们来看A工作。虽然他们挣得少点，他们却更喜欢超越别人的感觉，颇有“不患多而患不均”的特色。所以，他们选择了相对收益更高的方案，而放弃了绝对收益更高的方案。

人们不仅仅关心他们是怎样完成任务的，而且还关心他们的行为对他人的影响。早几分钟登机是“总理”地位的一项特权服务，但它能体现出比别人更优越的价值感和成就感。因为这种成就感和优越性体现在两个方面，“总理”待遇确实让顾客获得了提前登机的绝对好处，同时也获得了比其他人更便利的相对收益。

正像自然界的很多动物一样，人们也喜欢站在社会阶层的顶端，享受这种被人敬仰的优越感。猩猩喜欢通过捶胸来展示自己的江湖地位，狼狗也激烈地争抢着头把交椅的位置。人类是否也是如此呢？人类与这些动物的价值观是否大同小异呢？我们当然喜欢做首席经济学家、首席执行官这样的头号领导，不过这种头号领导的地位本质上也是一种相对地位。做一把手就意味着比团队中的任何一个人都优秀，能够靠自己的实力镇住场面。

游戏的本质就是帮我们挣得比别人更优越的社交货币。因为玩游戏让我们看起来比别人更加聪明和睿智。人们喜欢鼓吹自己，过分炫耀自己的才能和已完成的任务，比如他们如何克服打高尔夫的困难或者他们的小孩如何取得托福高分，多少人会传颂他们的英雄事迹或者关于他们小孩的聪慧过人。我们最好的朋友会跟我们讲他获得了某航空公司的金质大奖章。在每次飞机旅行中，他都可以用这个奖章来炫耀自己，或在Facebook上秀出自己的贵宾待遇，并且对朋友炫耀他们在某航空机舱服务吧里看到了多少美女，享受到了免费升级的头等舱待遇。毕竟这样做，可以让他们看起来比别人更加优越，也体现了航空公司贵宾待遇这种社交货币的价值。

每次他们会很自然而骄傲地提起他们享受的这种贵宾待遇，从客观上讲，这也会让这家航空公司的名字在他的朋友间流传。

游戏本身也是利用了这样的原理，鼓励人们口口相传。人们谈论玩过的游戏，也是为了炫耀他们在游戏上取得的成就，正像炫耀他们打高尔夫球一样，一杆进洞的快感和优越感让人无法忘怀，但在炫耀他们成就的同时，这些产品的品牌也跟着这种炫耀流传开来，成为时尚热点。

设计一个高质量的游戏

杠杆原理要求我们放大绩效。在某些领域，如高尔夫障碍赛和托福考试就是一种标准的杠杆。人们非常容易观察到自己的成绩，不费吹灰之力就可以看到自己比别人多获得的分数和成绩。不过，产品和思想本身不会显示出这样的特性，需要通过游戏才能将其特性清晰地显示出来。我们需要创造一种度量标志，让人们知道并记录自己所达到的成绩。举例而言，图标就是人们用来反映他们为社区委员会做贡献的度量标志。社区委员会根据这个贡献量来制作不同颜色的季卡，回馈给相应的居民。

航空公司在这方面做得非常到位。经常乘坐他们飞机的顾客只是些比较固定的群体。据统计，一个世纪以来，有一大半的乘客都是因公乘坐飞机。不过最近几年，这种飞行特征才被航空公司记录。通过记录顾客的飞行里程数，并提供相应的贵宾服务，而分类体现这种坐飞机的强度。正是因为航空公司向顾客提供了这种社交货币，才获得了极好的口碑。

杠杆原理也意味着需要帮助人们显示成就。确实如此，因为人们想显示自己比别人做得更好、达到了更加优越的水平，需要一种有形并且

可视的标志来展示这种超越他人的优越地位。Foursquare是一家处理用户地理信息的手机服务网站，它鼓励手机用户同他人分享自己当前所在的地理位置等信息。与其他老式网站不同，Foursquare用户界面主要针对手机而设计，以方便手机用户使用。这种信息分享可以帮助人们找到自己的朋友，不过Foursquare也会记载客户的分享记录，并根据客户的分享记录量来授予不同的徽章。在60天之内分享过同一地点位置的客户，将获得一枚区域“市长”勋章，如果分享过5个不同的机场位置，将获得“名流助手”徽章。这些徽章不仅能增加客户使用Foursquare服务的次数，而且因为公司提供了社交货币，客户可以非常自豪地将这种公司徽章展示在Facebook或者微博上，客观上起到了品牌宣传的效果。

就像拥有铂金奖章的朋友一样，他们会到处显示自己的这种成就，因为他以此为傲。然而，这样的方式确实也能使Foursquare流传开来。

伟大的游戏设计一样能开创一种其他东西所无法企及的成就。航空公司将顾客的忠诚包装成地位象征；Foursquare将这种忠诚外化成徽章，别在了顾客的衣角上；为了鼓励玩家将游戏心得贴在Facebook或微博上，网络游戏设计者绞尽脑汁想设计出一种方案，能让广大玩家相信，每天大声地向朋友鼓吹自己花数小时玩游戏的行为是伟大而有成就感的。因为无论在哪个领域、哪个行业，人们都非常渴望权力与地位，喜欢凌驾于别人之上的感觉。

即使人们不熟悉你公司的产品或服务，有效的地位呈现系统很容易被人们理解。被授予市长头衔的确让人兴奋，不过，假如你在大家互相问候的时候，我打赌你无法讲清这枚徽章是不是比夜校徽章、高级使用者徽章或者Foursquare公司提供的其他众多徽章更优越。

信用卡公司也在一直纠结于这个问题。金卡由该公司颁发给信用卡

巨额透支的客户。但是，如果信用卡公司给每个客户都颁发金卡，那么金卡的魅力就荡然无存了。所以公司应该根据顾客的真实消费情况来确定卡的等级制度：旅行信用卡、蓝宝石信用卡、钻石信用卡，等等。不过卡的种类一多，人们就特别容易混淆这些卡。到底哪张卡更加尊贵呢？是钻石卡优秀，还是蓝宝石卡绚丽？是旅行卡好，还是蓝宝石卡更加卓越？这些不同的颜色、不同的材质、不同的标语混合在一起，给顾客带来了极大的困惑，人们无法鉴别哪种信用卡更能体现自己的消费成就，更没法跟他人比较，以获得人群中的优越感。

我们比较一下奥林匹克运动会或者国际田径联合会的奖牌。假如某人对他的朋友说自己得到了银牌，你可以清楚地知道他取得的成就大小。更确切地说，即使你跟一个根本不懂田径的人说你得到了什么成色的奖牌或者名次，这个人也会非常清楚地了解你是一个运动天才还是重在参与的体育爱好者。

很多英国的超市使用相似的直观标签系统。与红色尾灯作为暂停提示的原理不同，在产品说明中，人们常用红色表示糖的含量，黄色表示脂肪的含量，白色表示盐的含量。

低钠三明治用绿色循环标签标识，咸汤因为含盐较多，所以用红色循环标签标识。任何人一看这些标签都可以立刻明白标签的意思，并很快就能明白使用这些产品的结果如何。

游戏竞赛

很多竞赛都引入了游戏的原理。巴宝丽创造了一个名为“战壕艺术”的网站，这个名字实际上显示的是军用上衣的混搭艺术，每个人一看到这个名字都有一种想试穿的冲动。人们穿上印有巴宝丽图标的军用上衣后，也会传给自己的朋友们。假如你是幸运的，巴宝丽会筛选出你穿军衣的形象，并将它贴到网站首页，以供宣传。那么你的照片所显示的个人风格就会通过这个网站在全世界流传。

假设你的照片被巴宝丽选中，那么还有什么能让你比此事更兴奋呢？你会将此事告诉你认识的所有人，甚至是一些你不认识的人。

假如每个人的照片都有机会被放到网站首页。那么巴宝丽网站就可以获得世界两百个国家的众多网民参与。这种竞赛直接促使了该网站的销售额大增，并且以50％的速度增长。

菜谱网站鼓励人们上传自己完成的菜品图片。减肥节目或者健康节目会显示一些形成鲜明对比的人体照片，以显示他们通过良好训练所达到的效果。我最好的朋友厄比以自己的名字在哥伦比亚特区开了一家名叫“肯塔基·厄比”的新酒吧。这让人感觉如此特别，所以人们将此酒吧告诉给了自己所有的朋友，并沿街宣传这个酒吧的名字，最后，这个酒吧就变成了当地最流行的饮酒地。

给予别人奖励实际上也是遵从相似的原则。奖励性的菜谱给人们提供了一个向朋友炫耀自己超凡厨技的机会。通过宣传厨艺会给他们带来内在的心理奖励。

口碑也可以来源于自身的投票选择过程。在流行趋势投票中获得优

胜的诱惑可以促使选手们向朋友大肆宣传，以获得更多支持。不过人们的宣传和拉票行为，从客观上宣传了公司的产品和思想，并自发地支持了相应的品牌。与公司的直接宣传不同，他们可以让宣传者在比赛中有获胜的成就感。

使人们感觉像自己人

2005年，本·费奇曼成了SmartBargains网站的首席执行官。这个折扣店网站销售所有跟床上用品和服装有关的产品。他们的商务模式非常直接：一些公司将仓库的剩余存货或者过时产品低价卖给SmartBargains网站，然后SmartBargains会通过网上电子商务交易系统卖给消费者。这个网站上的商品价格一般都会比市场价格低75％。

不过到了2007年，该网站却面临倒闭的危险，因为毛利润极低，不足以维持自身运营。更让人惊讶的是，SmartBargains网站的品牌价值正在降低，发展速度越来越慢。同时，大量的同类网站如雨后春笋般出现，并迅速壮大，严重地冲击了SmartBargains的销售额。SmartBargains也疲于与这些竞争者竞争，所以想设计出差异化的产品或服务，以求在众多竞争者中脱颖而出。

于是，在2008年，一件有趣的事情发生了。费奇曼建立了一个新的网站，名叫“鲁拉拉”。它发布一些顶尖设计师精心设计的高端产品，并启用一种新的销售模式——限时抢购来售卖产品。网站上的所有产品都会设定有限的交易时间，比如一周或者24小时之内。网上售卖的都是紧随当今流行趋势的新款产品。要想购买网站上的产品，就必须由网站上已注册的会员推荐。只有成为网站会员后才能购买产品。

这样一来，网站的生意一飞冲天，网站股东们也挣得盆满钵满，喜悦之情溢于言表。事实上，仅在2009年，就在网上获得了3.5亿美元的巨额收入。

虽然费奇曼的成功值得大家铭记，但更应该思考一下这种成功的背

后细节是什么，是何种原因和商业模式让他成功了。

鲁拉拉与SmartBargains卖的甚至是相同的产品。更准确地说，是相同的女装、裙子、外套和鞋子。到底费奇曼用了什么样的变革让一个死气沉沉的网站恢复了活力，成为大众心目中炙手可热的议论焦点？鲁拉拉网站是怎样取得现在的卓越战绩的？

鲁拉拉成功的原因在于它让人们获得了一种归属感，感觉像是鲁拉拉的一员。

当费奇曼正努力地想办法解决SmartBargains的销售困境时，他领悟出生意的第一要义，那就是将网站做成产品的最佳交易场所。精明的购物者俱乐部允许人们签约成为相关会员，以减少购物费用，并可进入私人购物区域购物。他们在这个区域所购买的商品是不会被其他人看见的。虽然这是很小的一块区域，但它能让销售额急速增加。

这个案例让我们领会了源于法国的私人销售渠道。每天的在线限时抢购都是畅通的，费奇曼决定利用这样的渠道去建立一个完美的商务营销模式。

那就是鲁拉拉的落地运营，它精巧地改变了一些关键要素，将一些时间要素引入其中。每天都会发生这样的事情，11点的时候会有一波新交易截止。一旦错过这个时间，即使是超出几分钟，也会给顾客带来双倍支付的困扰。所以在如此紧迫的时间里，所有商品一售而空。这样就让顾客深深地明白，如果错过了机会，将付出巨大的代价才能买到商品。

随着这种紧迫理念的传开，鲁拉拉每天在最开始时的销售量非常有限，但即使在最初的第一个小时内也能卖出40％～50％的商品。随着时

间的推移，商品的销售量变化不大。但在接近上午11点钟的时候，出现了网络拥堵。人们的购买量急速增加，并且增速越来越快。

成为网站的会员可以让消费者对网站有一种归属感，感觉自己属于这里，是网站的自己人。人们只要成为网站的会员，就会得到网站令人满意的服务与支持。

鲁拉拉的会员是这里最好的大使。这样的劝说语言，比任何诱惑性广告更有感染力。就像费奇曼所说的那样：

“就像餐馆的看门人一样，你走过他，正要寻找餐馆时，他会告诉你餐馆在哪里，并告诉你如何找到这个餐馆。假设你付费去问别人哪里有餐馆，别人推荐的餐馆很可能是非常平凡的。不过，你的朋友可能会向你推荐一家你不用等待的餐馆。是的，如果你确实想要找这样的餐馆，就来鲁拉拉吧，因为朋友建议你必须体验一下这里的购买环境，所以你值得为此跑一趟。”

鲁拉拉正是因为诱发了朋友告诉朋友的推荐方式，所以才能快速地成长。

虽然并不明显，但实质上鲁拉拉正进行着这样的营销方式——“请不要外传”（第一部分提到的秘密酒吧）。它们都是运用这种稀缺性与专用性的特点让顾客更有归属感，像自己开的公司一样。

稀缺性是由能够提供的物品数量决定的。稀缺的商品很难获得，这是由制造的高要求、有限的产量和消费者在时空上的严格限制等因素决定的。“请不要外传”秘密酒吧只有45个位置，并且仅限45位顾客进入，多一位都不可以。鲁拉拉网站的交易仅限在24小时之内完成，超过一分钟都不允许，甚至其中的某些交易只允许在半个小时内完成，逾期不

候，致使商品的稀缺性变得更强。

专用性指的是在不同方式和渠道中的可用性。专用性的商品仅仅提供给某些达到特殊标准的顾客。一提到专用性，人们可能会想到那奢华的、价值2万美元的劳力士表，或者那些电影明星在周末走秀的十字红地毯。但专用性远远不是那些金钱或者名望，它也是一种信息。比如某种特殊的信息，或者应该和谁联络的消息。这正是“请不要外传”酒吧和鲁拉拉网站的专用性来源。即使你进入了“请不要外传”酒吧，你也不可能是业界名人。即使你没有钱购买，也一样可以使用鲁拉拉的优先推荐购买权，但你必须成为网站的会员才能有这样的权利。

因为稀缺性和专用性增加了人们的满足感，所以能促进产品的流行与推广。假如某些商品难以购买，就会引起顾客的注意，人们会相信这个商品值得购买。假如某些服务不能使用，或者销售一空，人们会推测其他人也肯定很喜欢这种服务，所以这些服务是非常好的（我们将在第四章更多地讨论这个问题）。人们在很难购买烹饪书籍时，倾向于更积极地去赞扬烹饪书籍的效用。人们发现饼干快吃完时，会觉得饼干的味道格外鲜美。当连裤袜快卖完的时候，我们总是希望它能多卖几天。迪斯尼运用相同的理念激活了几十年前的老电影。迪斯尼塑造了像白雪公主这样有市场的童话角色，并把它们的形象炒作到了极点，然后公开发行，致使票房大获全胜。这种限量的专用性让人们萌生一种购买的冲动，就好像错过了这次机会就再没有购买机会一样。即使那个时候，没有其他顾客跟你争着购买，限量的专用性还是能激发你的购买欲望[(1)]。

稀缺性和专用性让人们感觉有归属感，故而激发了人们口口相传的欲望。假如某人得到了别人买不到的产品，他会觉得这个产品格外珍贵、新奇并且具有很高的市场价值。因为顾客不仅喜欢产品或服务本身，而且会将此信息转告给其他人。为什么呢？因为告诉其他人拥有这

个产品能增加他的社会价值，让他看起来更加优秀、更加新潮、更加让人羡慕。拥有内部身份是一种社交货币。当人们排着长长的队伍，最终购买到一种新款高科技产品时，却因为你是内部会员，所以能优先购买，并能将此过程展示给他人，让他们看到你是多么尊贵与独特。

为了扩展专用性产品的种类，让你不要误解专用性不仅局限于酒吧和衣服，我们可以举一个麦当劳的例子。麦当劳为了同时满足人们的饱腹需要、胃口需要和心理需要，创造出了一种社交货币。

在1979年，麦当劳引进了麦乐鸡。这给当时的快餐市场带来了巨大的冲击，整个国家的各个地方，大街小巷的人们都喜欢这种产品。不过，那个时候的麦当劳并没有如此庞大的供货体系去满足这种巨大的市场需求。所以公司要求首席主厨雷内·阿兰德修改产品的样式，以满足各个加盟店的供货紧张问题。这样一来，这种供不应求的状况可以得到部分缓解。

阿拉德推出了一种叫大肋排的猪肉三明治。这种产品的原料来自于南卡罗来纳州的查尔斯顿，起初叫作南方烤肉。人们非常喜欢这种油腻、冒烟的味道，这为麦当劳的菜谱增添了不少风采。

与产品名字正好相反，大肋排上的肋骨少得可怜。所以麦当劳将猪肉饼做成条状，至少让人看起来像是肋骨。将上好的猪肉取出骨头后，加上烤肉汁，上面放点洋葱和菜，再夹到圆面包中，就成了完美的大肋排。

这种无肋骨的肉在产品试销时的效果非常好。麦当劳公司也非常兴奋，并逐渐将此产品推向了全美国。从佛罗里达到西雅图，大肋排几乎随处可见。

不过，在公司统计了当时的销售业绩后，发现他们的销售额根本达不到预期目标。麦当劳虽然努力地促销和推广，但效果甚微。所以数年之后，他们放弃了大肋排这个产品，理由是美国人对猪肉不感兴趣。

然而，数年之后，麦当劳想出了一个增加大肋排销售额的明智之举。其实，根本就不需要在广告宣传上花钱，也不用跟竞争对手打价格促销战，甚至不用改变大肋排的成分，只要让大肋排显得稀缺就可以了。

某一天，麦当劳将大肋排重新推向了市场，与以前的连续推销不同，他们采用了限时限地的销售方式。某一个月中，你只能在亚特兰大的堪萨斯城或者洛杉矶看到大肋排，两个月后你却只能在芝加哥、达拉斯和塔帕湾买到它。

然而，这样的限时限地战略奏效了。消费者对这种三明治感到了无比的兴奋。Facebook爱好者开始在网上鼓吹，并呼吁大肋排的回归。他们的拥护者使用Facebook宣称他们喜欢这种快餐，并且希望可以知道买到大肋排的具体地址。“我们的确只需要使用Facebook，就可以轻松地找到购买大肋排的地点。”某些爱好者甚至创造了一个在线大肋排定位器，这种看似滑稽的产品能够帮助其他人在第一时间买到大肋排。所有这些几乎同时满足了人们的饱腹需求、胃口需求和心理需求。

商家使人们有内部人的归属感，这的确能使任何产品和思想获益。不管产品本身是时尚的，还是平淡的，也不管产品是由上乘牛肉所制，还是猪下水所成，只要产品让顾客感觉有稀缺性，让人们有时购买不到，那么他们就会认为这种产品有价值，并将此消息传递给其他人，以显示传信者在此产品上的社交货币功能。

动机

数年前，我完成了一个成年男人的成人仪式，加入了一支自己梦寐以求的足球队伍。

梦幻足球已经成为全美国最为流行的民间业余运动。即使是不熟悉这项运动的人，也梦想着做一下球队的一般管理者。数以万计的人花了大量的时间，侦查对手，扭抱成团，并且每周都非常热情地观看球队的比赛。

我也颇有兴致地想知道，到底什么样的运动值得人们耗费大量精力，此项运动的魅力又在哪里。然而，当一群朋友组队正缺一人时，问我愿不愿意加入。我说，当然愿意。

此后，我确实对此项运动着了迷。每周，我需要花大量的时间仔细研究以前未曾接触过的选手，尽力找出他人没有发现的特点。我发现自己一旦开始观看足球，就好像被什么东西牵着，不能自拔。也绝不仅仅是因为那个队伍属于我所在的城市，而是由于我想通过观察从未了解的队伍而鉴别选手们的优劣程度，以便有针对性地调整我所认为的每周参赛阵容。

不过，这其中最让人着迷之处是什么呢？

我做这些不是为了得到任何的报酬。没有人会为我和朋友在这项赛式上花时间埋单，我甚至没有为比赛下任何赌注。我们仅仅是因为这个比赛非常有趣，让我们身心愉悦。当然，虽然没有金钱奖励，但如果我做得比别人出色，我会以此获得更多的社交货币，成为在众人面前炫耀和吹嘘的资本，所以社交货币一样可以激励我前行。

道德感是什么？它是人们不需要被支付的内在动机。经常拖欠员工工资的管理者时常采用送礼物或者给予其他形式好处鼓励员工努力工作。不过，这是一种非常错误的思维方式。大部分人认为出点钱给别人就能草草了事，实际上不然。当人们有机会赢得一枚金质奖章的荣誉时，他们可能更有动力去做事。因此，相对于金钱激励，分发奖章可能更有作用。

而且，一旦你付给别人一些钱，让他们去做事，那么你很可能用外在的激励排挤了内在的工作动机。人们本来很喜欢谈论他们所青睐的公司和产品，并且大部分人这么做只是出于爱好，不会得到任何的即时报酬。不过，一旦你支付给顾客一笔钱，让他们继续谈论那些事情，那么他们免费谈论的动机就会消失。顾客是否愿意分享产品或思想就不再由他们的喜好决定了，而仅仅依赖于你支付给他们的酬劳。你肯支付多少费用，他们就肯帮你宣传多少内容。

正像社交货币一样，社交刺激从长期来看是更加有效的传播方式。Foursquare并没有给光临酒吧且消费的顾客支付费用，航空公司也没有给常坐飞机的乘客任何金钱折扣。不过，通过有效地调动人们向他人炫耀的欲望，那些顾客就会愿意为你做任何事情，这当然也包括免费口碑传播，从而让你的产品和思想迅速疯传。

请不要外传？很好，是的。或许你一个人知道，足矣

我们该怎样做才能让你的产品和思想变得流行呢？一种方法是铸造社交货币。人们喜欢提升别人对他们的印象，所以我们需要设计出具备这样功能的产品。我们需要开发一种内在的非凡吸引力。正像Foursquare和航空公司一样，通过杠杆游戏的原理，在改变他人印象和产品之间形成很多有效的连接。像鲁拉拉一样，我们需要使用稀缺性和专用性来加强人们的内部人意识，获得更多的归属感。

“请不要外传”酒吧实际上制造了一种循环模式，让人们有炫耀自己的动机，并传递给别人，让他人也产生炫耀的动机，并不断传递，形成流传相关信息的广泛延续。这家酒吧的主人是非常精明的，顾客可能明白互相鼓吹社交货币的秘密，但他们非常享受由这种社交货币所带来的满足，所以无法停止自己的口碑传播。在购买了一瓶饮料之后，有一位服务员会赠送给你一张小小的商务卡，然后像巫师的巫术一样，卡片全部变黑。在未变黑的红色印记上简单地显示着“请不要外传”酒吧的名字和电话号码。所以当所有的线索都显示酒吧老板很想保守这个秘密时，从以往经验上看，实际上这样设计卡片从客观上增加了顾客对酒吧名字和电话号码的记忆。用这样的方式能让你更有效地分享“秘密”，当然这种秘密实际上也是你想宣传的。

---

(1) 注意准入困难跟不能准入的区别。预订“请不要外传”酒吧是一件非常困难的事情，但只要人们不断地拨电话，一定可以拨到进入酒吧的按键。并且当鲁拉拉仅对会员开放后，又开始制定新的准入制度：允许非会员通过电子邮件签约获得准入资格。开始让产品或者服务变得稀缺和专用，然后放松专用限制就会激发更多的市场需求。

限制商品的可用性需要非常谨慎地把握分寸，适当地对顾客采用傲慢和冷淡的态度也可以大获成功。因为人们习惯于获取他们需要的东西，一旦听说这些东西限量时，他们可能会四处去寻找。吉姆·米汉在“请不要外传”酒吧正是考虑了这样的原理。很显然，他教会了自己的员工，当他们向顾客说“不”时，一定要留有余地，达到“不，但是……”的效果。比如，“不，很不幸，我们的预订时间在8点半，不过在11时还有一个预订机会，要试一下吗？”或者“不，我们没有X牌产品，确有Y牌的产品，需要尝试一下吗？”通过合理地引导顾客的遗憾心态，商家既能吸引更多的顾客，也能维持现有顾客的满意度。

第二章　诱因
Triggers

◆ 代理人的传播声

◆ 为什么人们更加喜欢谈论某些特定的产品

◆ 临时口碑传播与持续口碑传播之间的行为差异

◆ 从玛氏巧克力条到选举：如何诱导人们的情感行为

◆ 在每周五听《星期五》

◆ 诱导谈话

◆ 奇巧巧克力和咖啡：发展的栖息地

◆ 有效诱因是怎样炼成的

◆ 考虑口碑传播情境

◆ 为什么对甜麦圈的口碑传播比迪斯尼乐园更多

沃特·迪斯尼乐园，这个让全世界的儿童都欢呼雀跃的名字，只要8岁以下的小孩一听到这个名字，无不让他们兴奋。据统计，全世界每年有超过1800万人次访问过奥兰多、佛罗里达的主题公园。年龄大点的小孩喜欢玩太空车或者恐怖塔。相对小点的孩子喜欢灰姑娘城堡的魔力，因为非洲丛林里的探险而感到兴奋和激动。即使是成年人见到大众宠爱的米老鼠和高飞狗时，也会微笑地与它们握手致意。在我的记忆中，首次与迪斯尼人物握手还是20世纪90年代初。那时，我见到这些迪斯尼人物时异常兴奋，不由自主地想与它们握手。我和我的表哥重新观看了迪斯尼公司翻拍的电影《盖里甘的岛》（Gilligan's Island）。他们精湛的表现，深深地吸引了我们的注意。他们将很多桶水掷入水中，为自己的船开辟出一条水路，当然这只是民间传说。但他们成功地将船带出险境、获得重生的表现，带给我们的视觉冲击极大，并深深地触动了我们。

现在不妨将这些令人兴奋的迪斯尼形象与蜂蜜杏仁麦圈比较一下。是的，这是传统的谷物早餐食品，快乐的蜜蜂带着涂满金黄蜂蜜的麦圈，这种美味让人回味。从健康的角度考虑，蜂蜜杏仁麦圈仍然是吸引小朋友和甜食爱好者的最佳选择，因而一跃成为全美家庭主妇必不可少的早餐首选。

到底是迪斯尼的人物形象，还是蜂蜜杏仁麦圈，更易于让人口口相传呢？魔幻般的国王？梦中能见到的圣殿形象？或者麦圈这个由全麦做成的谷物早餐能降低你的胆固醇？哪种形象会更加吸引人们的眼球，适合民间流传呢？

很明显，最普遍的回答肯定是迪斯尼乐园。毕竟，谈论一个你亲眼经历过的宇宙探险肯定比谈论你吃什么早餐更有激情。正如一些市场营

销的书籍所描述的那样，假如一些口碑传播高手比较认可某些事情的话，为了吸引人们的评论，他必须把这个事情包装得十分有趣，这正是社交媒体的灵魂。正像一个优秀的口碑传播者所认为的那样，“没有人会谈论那些令人厌倦的公司、让人讨厌的产品、让人反感的广告。”

不幸的是，这样的想法是不符合事实的。如果任何人都同意利益至上的理论，那么请你思考一下前面章节的思想。这种常规想法似乎与第一章提到的社交货币理论相矛盾。到底是什么原因让甜麦圈比迪斯尼更流行呢？答案是诱因。

代理人的传播声

不会有人会把戴夫·巴尔特误认为是麦迪逊大道的骗子，因为他深刻地塑造了流行电视系列——《狂人》（Mad Men）。他40岁，还很年轻。柔和的面颊，戴着一副金丝眼镜，偶尔露出开朗的微笑，或许他本人看起来更显年轻。他也的确对市场营销充满激情。是的，就是市场营销。对于戴夫而言，市场并非是劝说消费者购买他们本不愿意或不需要购买的产品。市场是用来帮助他们挖掘个人激情与价值的，通过这些产品和服务，识别自己真正的激情，发现商品和服务的真实价值。它们或许是有趣的，或许是美丽的。总之，市场是传播顾客喜好的地方。

戴夫作为一位名副其实的市场专家，经常想办法奖励具备品牌忠诚度的顾客，以维持他们对这一品牌的忠诚度。这样一来，凭着自己的名望与口碑，他先创建并售出了两个市场促销代理社，而后，成立了现在的口碑经纪公司。

那么口碑经纪公司是如何运作的呢？

不妨谈谈声波振动电子牙刷的制造商飞利浦。虽然产品质量突出，但因为产品太新，绝大多数人不了解这种新产品，他们并没有购买这种产品的意识。现有的振动刷头使用者正开始宣传这个产品，不过如果你想加速这种宣传趋势，让更多的人谈论这个产品，就需要让这些口碑经纪公司参与其中。

多年以来，公司想宣传一个产品，需要整合至少由80万个口碑经纪公司构成的宣传网络，经过他们的宣传，人们才可能有兴趣去了解这些产品，并努力地去试用。口碑经纪公司的代理人跨度很大，任何年龄、

收入和职业的人都可以胜任。大部分代理人一般在18～54岁之间，并且受过良好的教育，有一定的经济收入。教师、家庭主妇、专业工作人员、博士，甚至是首席执行官，都可以是市场代理人。假如你想了解代理人的具体类别，答案很可能是你自己。因为代理人的从业人员之广，甚至涵盖了整个美国的人口，所以在全美国的任何一个人都可能是市场代理人。

当接到一个新客户的邀约、需要进行相关市场宣传的时候，戴夫就会使用他的代理人数据库，精挑细选出在个人背景和心理素质方面都非常适合这个客户的代理人。飞利浦公司相信牙刷主要会吸引东海岸、25～35岁之间的职业人群。戴夫的公司可以办到吗？当然，毫无问题！戴夫已经完成了成千上万个类似任务。你可以让家庭主妇保持口腔卫生吗？戴夫当然也能办到。

口碑经纪公司会在其网络上找寻到合适的代理人，并且邀请他们加入宣传。那些代理人同意建立一个公共性的邮箱，接收相关的产品信息、试用品以及优惠券。以电子牙刷的参与者为例，他们会收到一个免费的牙刷和50美元的折扣券，可以向他人提供更多的牙刷。墨西哥塔克钟的宣传者会收到塔克钟这种食品的优惠券，然后将其推荐给他们的朋友。实际上，塔克钟这种食品是很难被发送到邮箱中去的。

几个月过后，口碑经纪公司会详细地记录那些参与者宣传产品的对话细节。更为重要的是，代理公司不需要支付给参与者任何费用。在将产品宣传给他的朋友和家人之前，那些宣传者也能免费得到新产品并熟悉其功能。而且他不会有任何推销压力，无论他的朋友们是否喜欢产品，无论身边的听众是否相信产品的新功能，他都没有销售业绩上的压力。

当人们首次听说口碑经纪公司时，有些专家对此类公司的作用持保留态度。他们认为这些公司只是一些市场蛀虫，在市场交易过程中显得毫无作为。这些专家认为，人们每天不可能从普通的对话中自发地提起新产品，这显然是不自然的行为。

不过，大部分人都没有意识到，他们经常会自发地谈论某些产品、品牌与组织名称。据统计，一个美国人每天会谈到60多个品牌的细节信息，无论他们的动机是积极的还是消极的，也不管他们出于什么目的，他们都会有意识或者无意识地提及这些产品、公司和品牌的相关信息。

我们会向同事推荐心仪的餐馆，会向家人推荐减价商品，会向邻居推荐负责任的保姆。据统计，全美国的消费者每天会提及具体的品牌超过30亿次。这种社会评论几乎像我们的呼吸一样无处不在。虽然我们并没有意识到它的存在，但它确实时时刻刻都在发生。

假如你想更清楚地了解你自己，请记录你每天24小时的对话内容。你可以轻松地拿一支钢笔和一张白纸，随时记录你在一天中所提到的谈话内容。你会惊奇地发现，你谈到了很多品牌和产品。

因为非常好奇口碑经纪公司的工作，所以我也加盟了一家市场代理公司。我是一个豆奶爱好者，所以当希尔克在为杏仁乳做宣传时，我毫不犹豫地加入了宣传。这样做，我们能够免费了解他们是怎样从杏仁中提炼出奶的。这样，不仅我觉得产品十分好，而且还要尽量让自己的朋友也喜欢这种产品。所以我直接告诉自己的朋友这种产品非常醇厚。我努力地向那些平时不喝乳品的朋友大力推荐希尔克杏仁乳，并且给了他们很多杏仁乳的免费试用优惠券，想让他们去尝试一下。当然，不是因为这是我的工作，我也没有仔细地琢磨我刚才所说的话的具体内容，而仅仅是因为我喜欢这种产品，所以也认为其他的朋友会喜欢。

这也正是口碑经纪公司和其他口碑传播公司能够起作用的根本原因。他们不会强迫别人去购买他们不喜欢的产品，也不会有意识地将他们想宣传的推荐品悄悄地植入人们的对话中。口碑经纪公司只是简单地激活了人们的这种欲望，这就是前面章节已经讨论过的，人们具备与自己的朋友分享产品和服务的欲望。所以只要给予他们喜欢的产品，他们就会非常愉快地将产品宣传并推广到全世界。

为什么人们更加喜欢谈论某些特定的产品

口碑经纪公司已经为数以百计的客户做了宣传，甚至包括像拉夫劳伦、美国早产儿基金会与快捷假日酒店这样的大公司。为什么有如此多的客户会找他们宣传？仅仅是因为某些产品和思想被幸运地抽到吗？或者在某些潜规则的驱动下，某些产品会引起世人更多的议论？

我非常乐于自己找寻这些问题的答案。在戴夫热情地对未来进行了展望后，他给了我和我的同事埃里克·斯瓦茨数百份他多年来参与过的案例宣传数据。相信从数据分析中我们可以得到我们想要的答案。

我们首先检测了人们的直观想法：有趣的产品为何比无聊的产品更会受人谈论。产品可以因为它的新奇、刺激或者某些方面极其令人期待而变得有趣。假如兴趣激活了谈话行为，那么简单来看，迪斯尼乐园应该比甜麦圈和肥皂剧得到更多的谈论。

直觉上的确如此。正如我们在“社交货币”那一章所谈到的那样，当我们对其他人讲话时，我们不仅仅是想传达某种交流信息，而且想传播与自己相关的某些信息。当我们为一部大片感到震撼或者为角落上的泰国餐馆感到失望时，我们正在表达着自己的传统文化、烹调知识和口味偏好。因为我们想让别人觉得自己非常有趣，所以会告诉别人很多有趣的信息。毕竟，当某人经常向朋友谈论肥皂剧和谷物早餐时，有人会邀请他参加鸡尾酒舞会吗？

基于这样的思想，广告商经常会努力地设计出令人震撼而惊喜的广告。跳舞的猴子或者贪婪的野狼会正在追赶前行的乐队。游说人和产品传播者同样使用着这种原理：让人们穿着小鸡服在高速公路上开罚单。

是否只有某些事情与众不同，才会被人们所谈论呢？

事实果真如此吗？某些有趣的事情就一定会被人们讨论吗？

为了找出问题的答案，我们分析了数百个被口碑经纪公司包装过的产品，看看人们对这些产品有多大的兴趣。一个全自动的淋浴清洁套装？一个收集新生儿脐带的装置？两者看起来都很有趣。漱口水和什锦果仁呢？这并不那么有趣。因此，在过去的10周内，我们研究了产品的口碑传播和趣味程度之间的关系。

事实上，两者之间并没有直接的关系。有趣的产品不一定比令人乏味的产品被更多人谈及。

这个难题着实让人困惑。或许“趣味性”这个词因为太过宽泛和平淡，致使这一概念容易让人出现理解偏差？所以我们要求人们用新奇性和刺激性等具体维度为产品打分。一种电子牙刷确实比塑料储存袋更加新奇。时装鞋设计得像时尚运动鞋一样舒适，这看起来的确比浴巾更令人激动。

但是，这并不能证明新奇性或刺激性跟口碑传播相关。即使再新奇与刺激的产品，也未必会引起人们的疯传。

或许这种关系跟打分的主体有关。我们首次测试的是在校大学生。为了提高检验的外部应用范围，所以再次测试时，选择了不同年龄、不同背景的人作为调查对象。

再次测试的结果并没有变化，结论与首次测试相同。兴趣大小、新奇性、刺激性水平与人们谈论产品的次数没有关系。

我们确实对这个结论产生了极大的怀疑。到底是哪里出了问题呢？

反过来思考一下，也许原因在于我们并没有进行正确的询问，或者说我们在提出问题时就犯了错。

临时口碑传播与持续口碑传播之间的行为差异

我们已经很细致地研究了到底是什么因素会促进口碑传播行为：是否更加有趣、更加新奇或刺激的产品会引起更多的口碑传播。不过，一旦我们弄清了这个问题，就可以得知口碑传播的生效时机。

需要进一步说明的是，某些口碑传播行为只是短暂的、临时的，而另一些口碑传播行为却是持续性的，甚至是永久的。假设你收到了一封关于新型垃圾回收的电子邮件，你会主动与你的朋友分享吗？或者只是在周末的时候仅跟你的爱人提一下此事？假如是这样，你就在进行临时的口碑传播。它只会发生在你刚刚接触到一种新鲜的事物，并且这个事物正在发生的时候，而你只会简单地宣传对此事物的细节体验。

相比之下，持续性的口碑传播行为会在很长一段时间内持续，至少几周，有时甚至几个月或者更长的时间。比如，你会谈论上个月观看的经典电影或者会谈到去年的度假之旅。

两种类型的口碑传播行为都是很有价值的，不过某些口碑传播行为与具体的某些产品或思想匹配，会产生更强的宣传效果。电影依赖于即时的口碑传播行为，即使是正在上映的某部电影不给力，它也不会影响到整个剧场的持续成功，因为它可以用其他的经典影片来弥补，以挽回人气。新款食品也承受着类似的压力。食品杂货店的货架空间是非常有限的。假如顾客听信了反式脂肪有危害的传言，不去购买相关食品，那么这个杂货店有限的货架空间就会快速囤积，店铺就很难经营下去。总之，这些例子说明了即时的口碑传播行为也是非常关键的。

然而，对于大部分产品和思想而言，持续性的口碑传播也非常重

要。反暴力运动不仅引起了学生的积极参与，而且将蔓延到整个世界，直到暴力活动彻底终结。新政策的发起人会获益于公众对他新观点的热评，并以此来影响选民的观点。人们会持续地、全方位地谈论他的观点和主张，直到正式投票选举那天。

不过，到底是什么因素导致事情在发生时被传开，并很快结束？什么因素会导致事情在发生时被传开，并在事情结束了几周甚至几个月，还会被人谈论？

为了回答这个问题，我们可以依照口碑经纪公司的业绩将其分为两类：临时性口碑传播和永久性口碑传播。这样，我们就可以清楚地探明不同产品所适合的口碑传播类型了。

正如前文所预料的那样，有趣而新奇的产品会比令人乏味的产品得到更多的临时口碑传播。这更加印证了我们在“社交货币”那一章所提到的观点：如果事情具备一定的娱乐性，谈论它的人就会通过口碑传播这些内容而获得别人的肯定。

不过，有趣的产品并不能维持高水平的持续的口碑传播。换句话说，有趣的产品并不一定比乏味的产品的口碑传播时间更长。

假设某天我裹一块明亮的红色大头巾，穿着长长的黑色马夹，戴着一个金耳环，贴着一个独眼龙眼罩，穿着像个海盗，走在单位的走廊上。办公室的同事肯定会整天拿我闲聊，“他今天到底在做什么？虽然周五的便装日是给大家放松用的，但这样的穿着也太夸张了！”这样的海盗着装确实会带来众人的议论，人们很可能需要几周甚至几个月的时间才能停止对此事的议论。

所以，如果趣味性不能引起人们持续的口碑传播，那么什么因素可

以做到呢？是什么能够引起人们的持续讨论呢？

从玛氏巧克力条到选举：如何诱导人们的情感行为

在任何给定的瞬间，某些思想可能会比其他思想更伟大并易于理解。具体而言，你可能立即想起了刚才读过的句子或者你在午餐中享用过的三明治。

然而，某些事情却是渐进性的，需要时间的沉淀才能让人逐渐理解。运动达人和美食家经常会讨论他们喜欢的话题，比如他们最喜欢的球队最近有哪些精彩表现，或者厨师应采用怎样的方式才能把多种食材整合成一碟佳肴。

不过，周围的环境刺激也能让你的思想引发热议。假如你在公园散步时，突然遇到了一只高飞狗，这也许会燃起你养狗的欲望。假如你经过一家面馆，店内飘出的面香味可能会促使你一尝中国美食，也许你就会临时坐在那家餐馆吃个午餐或晚餐。又或者你随意听到了一则可口可乐的广告，让你想起家里的苏打水在上周就已喝完。视觉、味觉、听觉都会诱导你的思想和想法，让它们变成流行的话题。闷热的天气可能会激起你改变室温的想法。旅行杂志上呈现的海滩可能会激发你喝科罗娜啤酒的渴望。

产品的使用频率是个非常强大的诱因。大部分人喝奶多过喝葡萄汁，所以奶是一个更加重要的谈论话题。不过诱因也不一定能直接奏效，可能需要一些间接的引导才能实现。杏仁奶酪吧的出现不仅会激发我对杏仁奶酪的欲望，也会激发我对同类产品的青睐，比如果冻食品。诱因只需要少量的环境暗示就能激发更多的相关概念和思想。

为什么某些特定的思想和观点能够成为众人关注的焦点呢？这是因为易于理解的思想和观点诱导着人们的行为。

回顾一下1997年的夏天，糖果公司玛氏注意到了他们在巧克力条上的销量惊人，这种惊人的业绩是公司始料未及的。因为玛氏公司并没有改变市场定位，也没有进行任何的广告宣传，更没有改变产品的卖价，甚至连一丁点促销活动都没有，所以这样的成绩着实让人大跌眼镜。销售额为何会以如此惊人的速度上升？到底是什么导致了这一局面？

那时恰逢美国宇航局成立，它是专门进行宇航任务的政府部门。他们的任务就是从邻近的行星上收集大气、气候和土壤的相关信息。他们消耗了数年的时间筹备，并花费了数万美元去完成这一任务。当一位宇航员最终登陆在这个外星星球上时，全世界都为之疯狂，所有媒体与新闻头版头条都在报道宇航工作的胜利完成。他们成功到达的目的地就是火星，而玛氏公司的名字与英文里的火星（Mars）正好是同一个词。

公司成立以后，弗兰克林·玛氏将他们的巧克力条也命名为玛氏，与火星同义，但并不代表着火星，而是作为巧克力产品的名称。公司这样做之后，由于媒体关注火星而注意到了他们公司的产品，所以玛氏这个与火星同义的名字激活了人们购买玛氏食品的欲望。或许确实是沾了宇航局的光，因为宇航局的成立理念就是积极地探索太阳系的秘密。

音乐研究者阿德里安·诺思、戴维·哈格里夫斯和詹妮弗·麦肯德里克潜心研究了怎样激活消费者在超市的购买行为。你知道在食品店听到莫扎特的音乐是什么感觉吗？诺斯、哈德里夫斯和麦肯德里克悄悄地用异国的音乐将原来的音乐换掉。某些天播放法国音乐，某些天播放德国音乐。在塞纳银行前的法国咖啡店外，人们期待什么样的音乐呢？在德国慕尼黑啤酒节时，人们又会期待什么样的音乐呢？然后，他们测试了人

们对各种类别的红酒的购买情况。

当播放法国音乐时，大部分人都购买了法国红酒。当播放德国音乐的时候，大部分人都购买了德国红酒。通过激活消费者对不同国家的联想，音乐影响了销售。因为音乐使得他们的国家思想更易被人们所理解，那些容易理解的思想触发了人们的相应行为。

心理学家格瑞恩·菲茨西蒙斯与我一起研究了如何鼓励消费者多吃蔬菜与水果。培养人们的健康饮食习惯是十分困难的。虽然大部分人都意识到了他们每天应该吃大量的蔬菜和水果，并且大部分消费者也会这么想，但一旦在购物时要把水果和蔬菜放入购物车时，他们却经常忘记。因此，我们认为有必要用诱因提醒人们。

我们支付给学生20美元，让他们说出在周围餐厅每天吃的早餐、午餐和晚餐食谱。例如：周一，一碗被冻裂的谷类食品，两份拌着沙拉的火鸡面条，一份夹着菠菜和炸薯条的猪肉三明治；周二，水果味的酸奶酪与核桃、辣椒肠比萨饼和怪味泰国小虾；等等。

两周之后，我们继续研究，学生们被邀请参加看起来像其他研究者的试验。要求他们对大学生公共健康的相关标语进行反馈。为了确保他们每个人都记住了标语，我们给他们显示了20次不同颜色和字体呈现的标语。我们给第一组学生看了“健康生活从每天吃五种水果和蔬菜做起”的标语，第二组学生的餐盘上则印有“每天你的餐桌上都要有五种水果和蔬菜”的标语。这两个标语都能激发学生多吃水果与蔬菜的欲望。但由于很多学生生活在校园里，都在校园餐厅用餐，经常使用着这些餐厅的托盘，所以印有标语的托盘就会成为诱因。我们也想测试一下，在餐厅中使用标有健康标语的餐盘能否诱导学生们的健康饮食习惯。

实际上，第二组学生并没有注意到那些托盘上的标语。他们认为这些标语是无聊的，比一般的健康标语更加乏味。而且，当问到他们是否会因为这些标语而改变吃蔬菜、水果的习惯时，大部分学生都认为毫无影响。

不过，当他们付诸行动时，效果却是非常惊人的。第一组只看到健康标语的学生并没有改变他们的健康饮食习惯；相反，第二组看到托盘标语的学生和在自助餐厅使用过这类托盘的学生，明显地改变了他们的饮食行为。由于托盘标语对他们的提醒，他们每天多吃了25％的水果和蔬菜。因此，托盘的诱导效果被彻底地展现了出来。

我们为这个结果感到兴奋不已。我们可以利用这样的原理让学生做任何我们要求的事情，绝不仅仅是吃蔬菜和水果这件事，这的确是一个很伟大的研究发现。不过，当我的同事听说这个消息后，他很急切地想知道我们的这种诱因能否诱导相关的行为呢？比如选举之类的目的性很强的行为。

你会将最后的选票投向哪里？

大部分选民的回答都是他所居住的城市或者自治州，也就是说，无论是埃文斯顿、内华达、佛罗里达还是伯明翰，选民的家乡在哪里，他们就更愿意将选票投向哪里。或者更夸张地说，谁离我的超市或者办公室更近，我就将选票投向谁。然而，事实往往并不是这样，他们为什么有时不按就近原则来投票呢？尽管投票人的地理位置可以在投票中起到很重要的作用，但决定投票人意愿的是政治派系，而不仅仅是投票地点。东海岸那边倾向于民主党，而南方更加认可共和党。政治立场明确的选民是很难受到投票区域影响的。

不过，投票区域也确实起了一定的作用。

政治学学者经常认为，人们会基于理性的思考和个人稳定偏好投票，在权衡利弊后做出最终的选票决定。人们首先会根据自己的核心价值观念思考，然后在投票时，权衡各方利益后再做出一定的判断。假如我们留意一下当时的投票环境，我们可能会更加青睐于做出良好承诺的政客，因为他们在大庭广众之下公开向市民许诺，要保护自然环境，保障平民医疗、养老等各方福利。假如我们更关心我们的医疗条件，我们当然喜欢那些主张扩大医疗保障额度并和提高医疗水平的政客。人们会用这样的方法权衡利弊，精确地考量每个候选人的背景和主张，以这样的考虑方法做出自己的投票决定。所以在最后一天的投票中，选民们已经有很确定的投票对象了，那时他们不会再受到其他环境的干扰。

不过，我们非常感兴趣的是，到底是什么因素能够诱导选民们的投票意愿呢？这个问题还在探索之中。大部分美国公民都会在特定的区域进行投票，选出他们心目中的领袖。这些区域一定是消防站、学校、法院等公共场所，也可以是新教教堂、私人办公楼或其他场所。

不同的投票区域当然有不同的诱因。教堂充斥着基督教的图像，提醒着人们基督教的教义和精神。学校布满了很多的储物柜、课桌和黑板，提醒着人们回想起小孩或早年的教育经验。一旦这些思想被激活，他们可能改变原来的投票初衷。在教堂里的选民会把选票转投向反对堕胎和同性恋婚姻的政客吗？在学校里的选民会把票更多地投向支持教育事业的政客吗？

为了检验这个思想，马克·梅雷迪斯、克里斯蒂安·维勒和我从2000年的亚里桑那州大选中获得了每个选民的投票地点数据。我们使用选民姓名和选票地点进行配对，看他们当时是否在教堂、学校或其他地点。

结果显示，26％的选民投票地点在学校，10％的投票地点在市政中心，剩余的其他投票地点分别在公寓、高尔夫球场，甚至是在娱乐性强的公园中。

然后，我们检测了人们是否会由于投票地点而影响投票的决定。我们特别研究了关于提高营业税的投票，学校税点建议从原来的5％提高到5.6％，提高的税收是为了建设公立学校。这个投票议题从一开始便引起了人们的巨大争议。支持和反对的选民各执一词。他们同意支持教育，但很少人同意提高营业税点，所以这是一个非常纠结的议题。

假如投票地点对投票决定无任何影响，那么预期的投票结果将是反对票与支持票相当。但事实并非如此。当选民投票地点选在学校或其他地点时，在学校投票的选民中支持提高税点建设学校的比在其他地点投票的人多出了1万人。那么，可以清楚地看到，尽管这种投票地点可能与他们的投票初衷不符，投票地点的确会影响到投票者的最后决定。

即使是在我们控制了选民投票偏好和投票区域后，还是呈现出投票地点的影响差异。我们甚至比较了来自同一区域的两组选民。这两组选民都生活在学校，但一组选民的投票是在学校进行的，另一组的投票是在消防站等其他地点进行的。最后发现，在学校投票的这组选民投支持建学校的选票远远超过其他地方的选票。事实再一次证明，学校这个投票地点彻底诱导了选民亲学校的投票行为。

在州选举中，1万张选票的差距似乎并不算大，但就是这点差别能够改变选举的结果。在2000年的美国总统选举中，乔治·布什与阿尔·戈尔的选票差距只有1000张。如果1000张选票就能改变最终的选票结果，那就更别提1万张的巨大作用了！这就是诱因的作用。

因此，我们需要进一步地思考，诱因是如何让产品和思想疯传的呢？

在每周五听《星期五》

2011年，丽贝卡·布莱克完成了一项惊世之举。这个年仅13岁的小姑娘创造了一项音乐奇迹，发布了曾经评价很低的音乐专辑。

出生于1997年的丽贝卡很小的时候就发行了完整的单曲，她当时还远远达不到风靡全音乐界的程度。起初她在评委面前试唱，参加音乐夏令营，并且在公开场合演唱多年。当丽贝卡的父母听说她的同学正在做音乐创作时，支付了这位同学4000美元，让他在洛杉矶标志性的诺亚方舟音乐梦工厂里为女儿写一首歌。

这首歌着实让人吃惊。他们将歌曲命名为《星期五》。音乐风格非常震撼，充分体现了青少年周末生活的颓废和狂热。歌曲从早到晚，从周一到周日，在校园的各个角落不停地播放。

歌词大概是这样的：

“7点起床，准备下楼，拿碗，喝粥……昨天是星期四，今天是星期五，我们很激动，终于可以开心玩儿了，明天是星期六，后天就是星期日。真不想让周末结束。”

总而言之，这些歌曲跟现实的常规歌曲不同，歌词好似从空虚青年的脑袋里无意识地冒出来，听起来更像是他们内心里最真实的独白。

然而，这样的歌曲竟成为2011年全美最流行的音乐之一。它被视频网站转载了至少3亿次，并且还有数万歌迷通过其他的传播渠道收听。

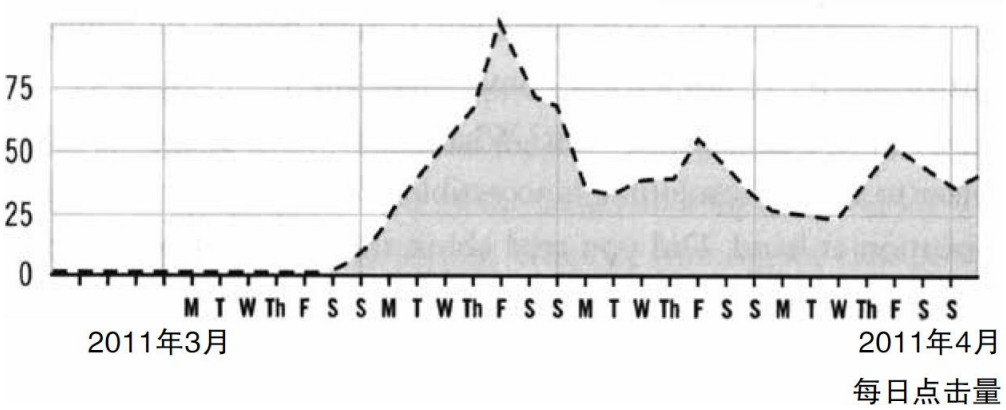
为什么会这样？这首歌听起来如此低俗，甚至大部分歌词都是俗不可耐的。到底是什么因素让它获得如此成功？

不妨让我们先在视频网站上浏览一下“丽贝卡·布莱克”这个名字在2011年3月的搜索次数（见下图）。在浏览中，你是否会注意到一些规律呢？

你会注意到每周搜索的高峰时间是什么时候吗？仔细观察这些数据，你会注意到，每周的高峰时间都出现在同一天。第一个高峰时间是2011年3月18日，那么第二高峰时间正好在一周之后，即2011年3月25日，并且七天之后又是一个流行高峰时间，即2011年4月1日。

你们可以猜测一下每周的星期几是这首歌的流行高峰时间吗？很容易回答，就像丽贝卡歌里的主题一样，就是它的歌名——《星期五》。所以这首歌象征着每周最糟糕的一天，每周五都会激起人们的共鸣，让人们点播这首歌，以发泄这种不满情绪，于是促成了这首歌的流行。

2011年**3**月对“丽贝卡·布莱克”的搜索统计



诱导谈话

正如在“社交货币”那一章中讨论的那样，某些口碑传播是被人们的社会赞许倾向激发的。因为用口碑传播方式传递聪明、欢乐的事物会使他们看起来更聪明、更欢乐。不过，那不是人们共享的唯一因素。

大部分的谈论都很可能是小规模的。我们可能会不经意间在父母面前聊起小孩的橄榄球队，或在休息时与同事谈心。与在讲台上演讲、在媒体前进行专访不同，这些对话很少能使说话的人看起来时尚有趣。当我们不可能傻傻地坐在那里时，会随意聊些什么事情，尽管这些事情有时并不是那么有趣，但它可以避免尴尬。这样做当然不是为了让自己显得有趣、幽默或睿智，我们这样做只是让对话流畅并持续下去。只要随便说说什么，就可以证明自己不是“沉默的羔羊”。

那么在这个时候你该说些什么呢？无论你开启的话题流行不流行，只要话题易于理解，并且跟大家的日常生活贴近，大家就乐于谈论。例如，你会谈新桥开工或者昨晚的游戏之类的话题吗？你会仔细地思考昨夜的游戏内容吗？我们之所以谈论这些话题，是因为它们能够让我们贴近现实。我们一看见自己曾开过的推土机就会联想起建筑物。如果我偶然遇到一个喜欢运动的朋友，我们一定会仔细谈论关于重大体育比赛的事情。所以，诱因刺激了口碑传播行为。

回头看看口碑经纪公司的数据，诱因帮我们回答了为什么某些产品能够得到更多的口碑传播。更频繁地诱导产品能够增加至少15％的口碑传播行为。即使像密封塑料袋和润肤膏这样平凡的产品，也会获得很多口碑传播，因为人们总是频繁地被这些产品诱导。在每天空闲时，人们常常会使用润肤露，也经常会在就餐后，用密封塑料袋仔细地包裹厨余

垃圾。这些日常行为促进了这些产品的被关注度，并引发人们的讨论，以致流行。

而且，被诱导的产品不仅会获得更多的即时口碑传播，也能够增加持续口碑传播的机会。就这样，密封塑料袋跟上次我扮成海盗的事在口碑传播原理上形成了对比。海盗的装扮的确非常有趣，不过它的影响力仅限于事发当天，过一天可能就会消失，甚至被人们所遗忘。密封塑料袋虽然乏味，但它能日复一日地被人们谈论，因为它时时刻刻都会被人们诱导。通过持续的诱导与提醒，诱因不仅让人们谈到，而且可以持续。第一个被提到的事情往往是被大众热议的事情。

所以与其寻找引人注目的话题，还不如考虑话题流传的情境。一定要仔细思考这种产品或思想是否每天都能被目标顾客所处的情境诱发出来，而不是考虑产品的趣味。追求趣味是我们的错误趋势。是否竞选班长或者卖苏打水，我们认为引人注目或者显著的标语仅仅能告诉我们该去的地点。

不过正如我们对水果和蔬菜的研究一样，一个强大的诱因能够比引人注目的标语更有宣传效果。即使学生们都很讨厌这种广告语，只要大学生在自助餐厅看到这些健康提醒时，他们就会吃更多的水果和蔬菜。仅显示显著的标语根本不可能改变行为。

美国著名汽车保险公司——政府雇员保险公司，打出了一个广告，标语是："即使你是原始人，也可以购买政府雇员保险。"引入如此强势的广告词，足以显示出这个公司的强大气势。连原始人都可以购买政府雇员保险，这的确非常有趣。不过广告词里并没有任何诱因，所以广告还是落得个石沉大海的命运。我们不可能在日常生活中天天看到原始人，所以广告不可能被经常注意到，继而很少被谈到。

相比之下，百威啤酒推出的“Wassup？”运动却风靡全球。两个小伙一边喝着百威啤酒，一边看着电视转播的篮球比赛。第三个小伙是他们的朋友，他迅速地赶到，并叫嚣道：“Wassup？”由于“一口干，无止境”被人们重复着，所以引发了全球更多百威迷的加入。

虽然这不是什么精妙的广告词，但却能变得全球知名，至少有一部分原因是它选对了诱因。百威啤酒准确地将“Wassup？”这个年轻人间习以为常的问候语作为广告的诱因。只要朋友间的相互问候激活了百威的诱因，让人们记住这个啤酒品牌。

诱因之所以越来越重要，是因为在一定的刺激过后，人们才会产生后续行为。市场研究更多地关注顾客对广告信息或促销活动的即时反应。如果消费者能拥有立即购买的机会，这些信息和广告会变得更有价值。不过，消费者即使每天都听类似的广告，他们也会考虑几天、甚至几周后才去购买相关的产品。如果公司没有后续的诱因去提醒消费者，那么怎样能保证他们在数周之后还会青睐你的产品呢？

公共健康运动就更加倚仗这样的情境了。比如向大学生宣传健康饮酒行为。当精妙的标语被粘贴在校园健康中心里，远离兄弟会或者学生经常饮酒的其他地点时，学生们看到这些宣传语，会认同并阅读这些内容；但在他们喝酒时却没有什么诱因去提醒他们少喝一点，因此，这些标语根本无法改变学生们的不良行为。

诱因甚至可以发挥消极口碑传播的优势，将对自己有害的变为有利的。我和经济学家阿兰·索伦森、斯科特·拉斯姆森分析了数百条《纽约时报》上的书评，想探明积极的书评和消极的书评对图书销售的影响。对于一些新人的或不知名作者撰写的书，消极的书评会增加45％的销售额。举个例子，曾经有本书（Fierce People）遭到了读者的极大非议。

《时代》杂志认为该书的作者“缺乏犀利的眼光”，同时批评作者“笔调转折得太快，一点都不和谐”。但就是这样的评论却直接导致此书的销量猛增四倍。

诱因正是这些事件的主要原因。假如评价或者提醒能够引起人们的大量关注，即使是消极的甚至是恶劣的口碑一样可以增加产品的销量。那就是60美元的塔斯康红酒销量增加5％的主要契机，因为它在著名的红酒网上被评价为“带香味的臭袜子”。这也同样能够解释“鲨鱼力量”，这个臃肿的腰鼓蠢人，虽然遭受到媒体和大众的嘲笑，却卖出了价值5000万美元的唱片。消极的评论有时一样能够成为诱因，吸引人们的注意，从而让产品流行开来。

奇巧巧克力和咖啡：发展的栖息地

一种非常巧妙地使用诱因的产品就是奇巧巧克力了。

“Give me a break，give me a break，break me off a piece of that Kit Kat bar！饶了我吧，饶了我吧，让我吃块奇巧巧克力吧！”1986年，奇巧巧克力引入了这样的广告语，它的这种基调是历史上最具讽刺意味的押韵语。任何年过25岁的成年人都能哼出这个广告语，并且唱完如此有韵律的节奏。研究者甚至断言，它是十佳耳旁风宣传之首，就像蚊子在耳朵边嗡嗡不停地萦绕一样引人注目。它的风靡程度甚至超过了村民组织的基督教青年会。

在2007年，科琳·乔拉克被邀重新恢复奇巧巧克力这个品牌。自从这个品牌问世以来已有20多年的时间了，品牌却逐渐走向衰败，销售额每况愈下，以每年5％的下降速度下滑，导致这个品牌迅速缩水，实在令人惋惜。虽然人们非常喜欢这种巧克力的味道，但对它的兴趣也随着品牌的衰败而逐渐下降了。

科琳需要一种重新唤起消费者关注的办法，才能使得奇巧巧克力再次风靡全美国。由于奇巧巧克力以往的失败经历，使得高层管理者不再愿意花本钱为奇巧做新一轮的广告宣传。任何对奇巧巧克力的重新扶持在当时都会被认为是极具风险的行为。

所以在奇巧巧克力的重新包装上，科琳下了一番工夫仔细思考。她仔细地观察了人们吃奇巧巧克力的时机，最后发现了两件事情：其一，消费者吃奇巧巧克力仅仅是为了休息；其二，他们吃奇巧巧克力时，常常会搭配一些热饮。这时，科琳有了新的宣传办法。

科琳要让奇巧巧克力与咖啡一起销售。科琳用了数月时间去宣传这个组合的概念，将其描述为“休闲最佳伴侣”。电台大力鼓吹着这种特色组合，精致的糖果与一杯热咖啡相伴，突然，有人抢走了咖啡，去询问奇巧巧克力的下落。有时，有人抢走了奇巧巧克力，去询问咖啡的下落。总之，不管是通过咖啡找奇巧巧克力，还是通过奇巧巧克力找咖啡，电台广告都在不断地宣传着两者之间的联系。

这种宣传的效果非常火爆。截至当年年底，奇巧的销售额上升了8%。12个月以后，销售额又增加了30%。奇巧巧克力和咖啡组合的概念让奇巧重新回到了市场的版图之上。随后这个市场价值原本停留在3亿美元的品牌，由于这种重新包装而成功复苏，让其市场价值飙升到5亿美元。

多种事物的协调配合一定会促成这项组合运动的成功。奇巧巧克力和咖啡的确是非常完美的韵律组合。休息时吃块奇巧巧克力，休息地点可以在咖啡馆里，与喝咖啡的休息情境正好相容。不过，我想为这个完美的组合添加一个更好的解释。

这就是诱因！咖啡是一个非常好的品牌连接物，因为它是社会环境中最常规的刺激物。大部分人每天都喝咖啡，甚至有些人每天要喝很多次。所以把奇巧巧克力融于咖啡的概念中，科琳开发了一个提醒大众的常用诱因，让人们一喝到咖啡就想到奇巧这个品牌。

生物学家常常将植物和动物归于不同的类别，它们有不同的生长环境，环境中的任何要素都构成了它们生命成长中的必要部分，例如鸭子需要喝水、吃水草，小鹿需要在开阔的原野上茁壮成长。

产品和思想一样有它们的栖息空间，这就是诱因，它能让人们时常

想起我们的产品和思想。让我们看一下热狗的销售。夏天、烤肉、棒球比赛、维也纳烤肠，实际上都是一系列的诱因，去建构热狗的栖息空间。再让我们对比一下埃塞俄比亚食品。什么样的诱因能刺激大家去品尝埃塞俄比亚的食品呢？虽然大部分人都认为埃塞俄比亚的食品非常美味，但这些食品的栖息空间很难被推行，所以我们不会去推广这样的食品。

大部分产品和思想有一系列的天然诱因。玛氏巧克力条因为玛氏的意思跟火星相同，所以自然能与这颗行星连接起来。玛氏公司不需要做任何的广告就创造了这样的联系。类似的，法国音乐自然激发了法国红酒的销售；每个工作周的最后一天，星期五，很自然地成了丽贝卡的同名歌曲《星期五》的天然诱因。

但并非所有的产品和思想都有天然的诱因。如果没有天然诱因，自然需要人为地去开发。奇巧巧克力与咖啡之间本来就没有天然的联系，但重复的组合配对宣传让科琳成功地将两者联系起来。类似的，我们的托盘创造了另一个奇迹，将餐厅托盘和健康意识理念联系了起来，让人们一看到托盘就很自然地想起了多吃水果与蔬菜的健康诉求，并且不断地增加信息的栖息空间，连接商家预期的信息，让其逐渐被疯传，形成了一种流行趋势。

考虑到我们与口碑经纪公司在波士顿市场餐厅所做的实验，快捷休闲式的餐馆是宫爆鸡丁、鸡蛋炒番茄这类家常菜最好的推销地点。当然，那里也适合作为人们的午餐地点。管理者自然能想到更多顾客的口碑传播行为。我们认为波士顿市场增长的栖息空间将对研究更有帮助。

我们继续做了个实验，让一些人用六周的时间去接触一个餐厅与晚餐的配对广告。“你想吃晚餐吗？考虑一下波士顿市场吧！”另一部分人

接受类似的餐厅广告，但广告的内容要空泛一点，只有吃饭与餐厅的空泛宣传。“你想找地方吃个饭吗？请考虑一下波士顿市场吧！”这样，我们就能够检测出哪一种广告标语更让人记忆深刻，并且能够流传开来。

效果是非常显著的。相对于比较空泛的信息宣传，明确了晚餐与就餐地点的信息让顾客多增加了20％的传播率，因为以前在这里吃饭的顾客只知道波士顿市场这个餐厅品牌跟午餐有关，所以如果再跟晚餐联系起来，那么会直接激发人们对此品牌的注意。因此，开发品牌的栖息环境能够大幅地刺激人们的口碑传播行为。

除此以外，竞争对手一样可以作为品牌的诱因。让我们看看公共卫生组织是如何与其强劲的竞争对手（烟草公司）周旋的吧！有一种非常有效的竞争方式可以改变这种不对称的格局，那就是变弱为强：把对手的宣传信息为己所用，使它们变成自己的诱因。举个例子，一场著名的禁烟运动就利用了万宝路香烟的广告。他们在香烟广告的字幕上显示了这样一条信息，一个抽万宝路香烟的牛仔正对他的同伴说：“鲍勃，我已经身患肺癌了。”所以现在只要人们一看到万宝路香烟，就会想起这则禁烟信息。

专家称此宣传战略为毒性寄生虫战略，因为你将有毒的寄生虫（你想传播的信息）夹杂在了对手的广告中，并让对手的广告成为你自己所需的诱因。

有效诱因是怎样炼成的

诱因能够导致产品和思想被疯狂传播，不过什么样的刺激物会是更好的诱因呢？换句话说，一个有效的诱因的判断标准是什么？据我们的讨论可知，一个关键的判断因素是激活的频率，也就是说，刺激物能够多么频繁地在人们的日常生活中出现。热巧克力也可能和奇巧巧克力一样完美搭配，其他甜品饮料也能够和巧克力条相搭配，但是咖啡是更加有效的诱因，因为人们经常接触它，而且咖啡比其他产品更频繁被见到。大部分人只在冬天喝热巧克力，但咖啡是全年都喝的饮品。

无独有偶，米克劳公司在20世纪70年代掀起了一场流行旋风。它把自己的啤酒品牌成功地与周末联系起来。大意就是，“周末最适合喝米克劳啤酒”。不过，掀起这场流行旋风时，广告语并不是这样的。起初的广告语是“节假日最适合喝米克劳啤酒”。可以看出，这个诱因的选择是不够有效的，节假日出现的频率太低，对顾客的刺激不够频繁。所以安海斯·布希公司调整了原来的广告语。这样，“周末最适合喝米克劳啤酒”成为当时最流行的广告词之一。

然而，刺激的频繁性要与刺激的强度相配合才会有更好的效果。给顾客的线索越多，连接的强度就会越弱。这特别像在纸杯底部刺孔让水流出一样，刺的孔越少，水流出得就越急。孔越多，水流的压力就会减弱。刺太多的孔只会得到涓涓细流。

诱因之所以发挥作用是因为它依仗了这个原理。举个例子，红色代表着众多事务，玫瑰、爱、可口可乐、跑车等一系列事物都可以与红色相联系。这种泛滥指向的后果是，这种颜色无法激活任何特定的产品或思想。如果人们一看到坚果奶酪，就想起果冻，那么这就是一种非常清

晰的、非常专一的连接，得到的诱导效果就会更明显。当人们看到红色的事物时最先想到的是什么？答案会有很多。如果把一个产品或一种思想与太多的事情相连接，那么就会让人左耳进，右耳出；记了新的，忘了旧的。

当然，在顾客发生消费行为时，选择诱因的发生地点又是一个非常重要的因素。让我们浏览一下来自新西兰的这则公益广告，它的标语非常有特色，但最终还是以宣传失败而告终。广告是这样的：一个男人正在用一台新型的温控热水器洗澡，这让他随时都有充足的热水洗浴，无论多长时间，都会显得这次沐浴非常享受。这个男人关上水龙头，当他正要打开浴室门时，一个美女将浴巾投向了他。他笑了，她也笑了。这个男人走出了浴室。

突然，他滑了一下，摔倒在地。头磕在了地板上。他躺在那里一动不动，胳膊在微微地颤抖。忽然，窗外一阵低沉的声音传来，“请使用浴室防滑垫，它能轻松地防止你在浴室滑倒。”

哇喔！这个广告确实让人感到惊讶，也让人记忆深刻，深刻到每当我淋浴完、走到浴室门前的地板上时，都要先垫上一层浴垫，以防自己滑倒。

不过这里最大的问题是，我们不可能在浴室里买到浴垫。这条信息从本质上脱离了目标行为。假如我不离开浴室，我一定会首先记住这条信息，直到打开我的电脑，上网买一个防滑垫，或者去商店买个防滑垫后才会遗忘这条信息，但事实是人们不可能老待在浴室，所以也不可能经常想起浴垫。

让我们来对比另外一个例子——纽约城市健康机构的反苏打饮料运

动。苏打水对于我们日常所喝的很多饮料而言，是更加低碳环保的，喝含糖饮料其实比喝苏打水的危害更大。但纽约健康部门并不仅仅想告诉人们苏打水里面含有多少糖分，对人的危害有多大，只是想借机提醒人们，应该改变自己的不良饮食习惯，将更多健康的行为习惯传递给其他人。

纽约健康部门拍摄了一个正常人喝苏打水饮料的视频，以示宣传。当视频中的人把苏打水倒入玻璃杯时，一块一块的白色脂肪从杯子中溅了出来。这个人拿起玻璃杯，摇了几下，脂肪块儿又被摇回了杯中，与苏打水混合在一起。他大口大口地一饮而尽。这个“男人喝脂肪”的视频剪辑以这样的镜头结束：西餐盘中掉出的大块固体脂肪让人毛骨悚然，如下信息在屏幕上快速滚动：“每天喝一瓶苏打水相当于每年增加十磅肥肉，请不要再喝苏打水了！”

这个视频的策划者是非常精明的。不过相比从罐头里拉出脂肪，纽约健康部门也非常合理地选择了适合他们的诱因。不像浴室防滑垫的广告，这个视频在人们正在喝苏打水的时候，能够非常及时地激活纽约健康部门力图表达的信息——不要喝糖类饮料。

考虑口碑传播情境

口碑传播中首要强调当时的周边环境：试着回想一下人们在回忆某种思想和产品时，在他们的周围都会有不同程度的诱因。不同的环境包含着不同的刺激物。亚利桑那州附近都是沙漠，而佛罗里达州放眼望去都是橄榄树。所以，要根据人们不同的生活环境才能确定不同的诱因，这样才能激发人们的口碑传播欲望。

无独有偶，100美元的芝士牛肉三明治之所以能在街头巷尾被人们广为传播，在很大程度上是因为它的生产地点在牛肉三明治盛行的城市。100美元的牛肉三明治在那个城市的确是非常抢眼的。不过，人们并不是因为产品本身的高质量而被激活，而是因为它的生产地——费城，这个牛肉三明治盛行的城市。一到这个城市，人们就自然地想起了牛肉三明治。而在别的城市，比如芝加哥，就无法起到相同的激活效果。

即使在同一个城市，由于人们的生活经验不同，每个人都可以选择不同的诱因。一项研究表明，诱因会因为所处的时期不同而有所差别。举例而言，而在万圣节前夕，人们喜欢把橙色的东西联想为橙子汽水或里斯巧克力。而在万圣节过后，这种连接效果就变得不再明显。在万圣节前夕，所有橙色的东西，比如南瓜、橙子，都可以作为环境刺激物来诱发人们对橙色产品的向往。不过一旦节日结束，这种激活效果就会消失殆尽。

所以当谈到使用杂货店的环保袋时，你可以仔细思考一下，到底是环保袋还是杂货店对你产生了激活效果。使用回收性的环保袋，正像吃更多新鲜蔬菜一样令人感到健康，所以我们知道应该那么做。有时我们

不仅仅会使用环保袋，甚至大多数人都有想购买它的冲动。不过随着这种购物行为的结束，我们的这种购买冲动也就随即消失了。当你两手空空来到杂货店买东西时，你又会情不自禁地想起来："啊，我忘记拿可回收的环保袋了！"不过现在才想起来已经太迟了，因为已经出了家门到达杂货店了。为了解决这个问题，我会把环保袋放在家中的壁橱里，提醒自己出门前带上。

这样，每当我去杂货店买东西时，我就会想起这个可回收的环保袋，这并非一种偶然的情况。杂货店本身就是环保袋的最大诱因，然而不幸的是，这个诱因没有设定合理的时间。就像浴室防滑垫的宣传一样，如果诱因发生的时间或地点错误，就很难奏效。为了解决这个问题，我们需要提醒人们使用环保袋的正确时间，那就是在顾客离开家之前。

什么可以作为稳定连续的诱因呢？你的购物清单就是一个完美的诱因。假如你每次在看购物清单时都能同时想到可回收的环保袋，那么你就很可能不会再把环保袋忘在家里了。

为什么对甜麦圈的口碑传播比迪斯尼乐园更多

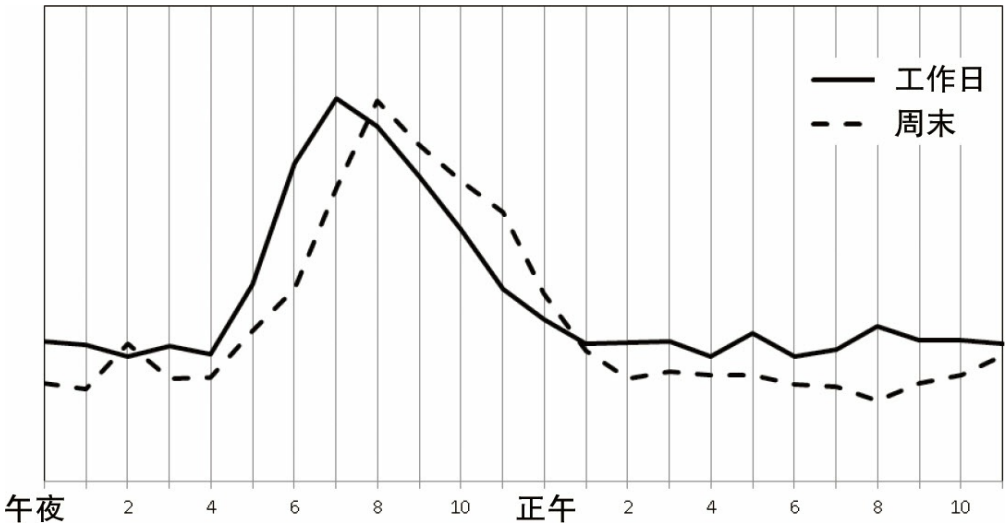
让我们仔细回想一下本章开头的内容，诱因可以帮助我们解释为什么对甜麦圈的口碑传播会比迪斯尼乐园更多。迪斯尼乐园确实更加有趣和刺激。我可以再用其他章节提到的理论来解释，即高强度的社交货币加上下一章即将提到的情绪唤醒就可以达到这个效果。不过问题是，人们不会经常想起迪斯尼乐园。大部分人如果没有小孩，就很少会去迪斯尼乐园游玩。即便有小孩子的父母会去迪斯尼乐园，但他们一年又能去几次呢？去迪斯尼乐园游玩的次数限制了人们重新唤起对迪斯尼乐园的美好体验，加上平时也没什么人、没什么事情可以诱导他们，所以迪斯尼乐园的口碑传播并没有人们想象中那么强大。

但是，数以万计的人几乎天天都会吃甜麦圈。当你推着超市里轻巧的购物车，在谷类产品货架周围晃悠时，你看到甜麦圈的次数比看到橙色饮料的次数还要多。这样频繁出现的诱因使甜麦圈更易被接触到，这大大增加了人们的谈论次数。

甜麦圈和迪斯尼在Twitter被提及的次数便很好地证明了这种解释。甜麦圈显然比迪斯尼乐园更加频繁地被提及。如果进一步分析下图中的数据，你会发现一些更加微妙的信息。

甜麦圈在工作日和周末被人们提到的高峰时间几乎是同一时间点。甜麦圈在一天之中，从早上5点就开始被频繁提起，最频繁地被提及的时间是早上7点半到8点之间，并在上午11点降到了正常的频率。这个峰值非常显著，正好与人们经常吃早餐的时间吻合。这个峰值在周末时会稍晚一点，因为人们在周末起床较晚，所以吃早餐的时间也延后了。因此，早餐这种诱因刺激了甜麦圈的口碑传播。

甜麦圈在一天里在**Twitter**上被提及的频率统计



诱因是口碑传播和流行的基础，这就好比大多数的摇滚乐团，需要一种催化剂让他们流行起来。社交货币就好比乐团里的主唱，他是非常令人兴奋和有趣的，可以吸引众人的眼光。诱因就好比乐团的鼓手或者伴唱，虽然没有主唱这样的社交货币有魅力，但也是非常有效的陪衬。人们不可能经常留意他，但他能够不经意间成为乐队流行的基石。更多地被诱导，就会更有可能变为伟大的思想，产品或者思想就会变得越来越成功。

所以我们需要合理地利用周围的情境，像百威啤酒的甜麦圈在一天里在Twitter上被提及的频率统计“Wassup？”或者丽贝卡的《星期五》，都及时利用了日常生活中的诱因。我们当然也需要考虑产品和思想的栖息环境。通过科琳的奇巧巧克力与咖啡组合的案例表明，我们需要开发一个与流行诱因的连接。诱因与相关线索会促使人们不断地谈论、选择并使用相关产品，正是诱因使人们能够保持这种谈论行为。所以，第一个被提到的事情往往是被大众热议的事情。

第三章　情绪
Emotion

- ◆ 最热门邮件列表及共享的重要性
- ◆ 对最热门邮件链接的系统分析
- ◆ 敬畏的力量
- ◆ 任何情感都能激发共享行为吗
- ◆ 圣火燃剂：生理唤醒的科学
- ◆ 聚焦于情感
- ◆ 点燃高唤醒的情绪之火
- ◆ 婴儿背带，抵制并抑制不良口碑
- ◆ 运动让人们共享

截至2008年10月27日，丹尼斯·格雷迪已经为《纽约时代》的科学专栏供稿超过10年了。他凭借新奇的话题和灵敏熟练的叙事手法，赢得了众多读者的喜爱，并包揽了圈内几乎所有的新闻奖项。

有一天，格雷迪的一篇文章几乎轰动了所有新闻媒体的电子邮件专栏。在他的文章发表后的数小时内，数以百计的读者在读过他的文章后，立即向他们的朋友、亲人和同事强烈推荐了这篇文章。那一刻，格雷迪成了家喻户晓的人物。

什么样的话题能够引起如此的轰动效应？这种震撼堪比将液体和气体动力学理论应用于医学领域的轰动效应。

实际上，格雷迪的文章详细地介绍了纹影摄影术。纹影摄影术可以拍到平时肉眼看不到的气流形态。这个过程需要明亮的光源、放置精确的镜片、一块弯曲的镜子、用来挡住部分光线的刀片，还有其他一些用来观测空气的波动并将其拍摄成像的设备。

听起来非常玄妙，让人们不知所措。想搞清这是怎么回事吗？请加入这个俱乐部吧！我们曾经试图让读者按多个评价标准去给格雷迪的这篇文章打分，结果得分却是非常低的。这篇文章会赢得很多的社交货币吗？不，当然不能。那能给人们带来什么有价值的实用信息吗？（下一章我们将讨论实用性）当然也不能。

事实上，当我们平心静气地思考建立流行趋势的必要条件都有哪些时，再与格雷迪的文章相对照，你就会发现，格雷迪的名为“神秘的咳嗽——胶片印象”的文章并不具备任何成为流行文章的条件。那么又是什么原因使得众多的读者忍不住自己的好奇，硬要点开这个新闻邮件呢？到底是什么东西这么有吸引力呢？

格雷迪从高中时代就对科学研究产生了浓厚的兴趣。当她坐在化学课堂上时，她就阅读了著名的测定电子电荷的密利根油滴实验。不管是实验的过程，还是实验的结果，都非常复杂并晦涩难懂。格雷迪无数次地阅读这个实验，一次又一次的思考终于让她明白了实验的原理和过程。她顿悟的那一刻，是如此的灵光一闪，是如此的让人兴奋，是如此的如释重负。她感觉全身轻盈，活力四射，一切都如此的神奇，好像从此可以解决任何困难一样，她彻底地陷入了科学的魅力之中。

在格雷迪毕业之后，她来到《今日物理》（Physics Today）杂志社工作。后来，她转到了《发现与时代》（Discover and Time）杂志社，最终她选择了在《纽约时报》做一名健康栏目的编辑。她写文章的目的非常明确，就是想给读者们一种数年前她解读化学实验的兴奋感，一种魔幻般的科学发现之乐。

在10月的某一天，格雷迪清晰地描写了工程教授是如何使用纹影技术捕捉微小细节的，比如一个常人平时无法注意的人体咳嗽过程。其实，航天领域和军事领域的专家已经研究纹影摄影术多年了，这项技术主要用于拍摄高速飞行器形成外围冲击波的过程。不过工程专家掌握了这种技术的新用途：用来研究肺结核、非典型性肺炎或禽流感等传染性疾病病毒在空气中的传播过程。

很容易理解为什么大多数人都认为这篇文章没有任何实用价值。毕竟，他们并不是流体力学的专家，也不能像工程专家那样用此项技术去观测更复杂的现象。不过，人们知道格雷迪是那里最优秀的科学专栏作家，所以基于这种考虑，大部分读者还是会对这篇文章产生更多的兴趣，并视其写作的内容为科学界的新时尚。最终，咳嗽作为人们最常见的诱因，诱导了人们对这篇文章的传播。特别是在文章发表后的第四个月，即次年2月，感冒和流行性病毒的传播使人们很自然地想起了这篇

文章。

这篇文章像流行性感冒一样盛行，被人们所传播，甚至让从事新闻工作多年的格雷迪本人都备感惊讶和兴奋。正如大多数新闻工作者和微博博主一样，格雷迪也非常想知道她写的某些文章能够如此流行的原因，而有些文章却石沉大海、无人问津，即使是同一篇文章的某些内容也会比其他的内容受到更多的关注。虽然她的文章融入了一些启发性猜想，但她的同行和她本人都不知道其中的奥妙，是什么因素让这些特殊的文章能够像流行感冒一样盛行于世呢？

经过多年的分析与思考，我们对《纽约时报》多年来的热点文章进行了分析，当然也分析了包括格雷迪写于2008年的热点文章，以找到某些在线内容能够被广泛流传的原因，我和我的同事终于找到了文章能够流行的部分原因。

格雷迪文章中的一张图片细节给我们提供一个非常明确的线索。10月初，她在《新英格兰医学》期刊上浏览到了名为“咳嗽与气溶胶”的图片。只要看到这张图片，你就会认为她在《纽约时报》上登出的相关文章是非常完美的。随着人们对感染性气溶胶和高速图像的讨论，图片中的某些细节变得异常有趣。不过，这张图片却是格雷迪从众多图片中挑选出的比较简单的一张，虽然简单，但效果惊人。说到底，人们关注并传播格雷迪文章的理由是情绪共鸣。因为人们关心它，所以共享它。

最热门邮件列表及共享的重要性

人是有社会性的，需要与同伴共享与交流。正如我们在“社交货币”那一章所讨论的那样，人们喜欢与他人共享自己的观点和信息。那么我们的闲聊，无论是正面的还是负面的，都会形成自己与朋友、同事之间的关联。

互联网的设计从技术上更加促进了人们的这种本能需要。假如一位博主在博客上共享了一个新的公共自行车项目，或者共享了一段教学视频，为小孩们解决了令他们困惑的代数问题。这些都会加速人们对“共享”按钮的单击，或者将共享链接粘贴到电子邮件中，以传递给更多的朋友。

大部分主体新闻和娱乐网站中都会提供“共享”按钮，以供人们频繁地转载和共享，并有机会让更多的人了解相关信息。只要是过去几天、几周或几个月内显示过的内容，不管是文章、视频还是其他内容，都有现成的转载链接，让你可以直接与朋友共享。

人们经常会使用链接作为获取信息的捷径。我们每天会看到海量的网站消息、博客消息和视频消息，如此多的内容让人们不堪重负，甚至无法承受，但我们完全可以轻松地使用朋友的链接进行有效的信息筛选，挑选出近期的热点消息。单就新闻量而言，口碑好的消息网站每天都有成千上万篇文章被发表，但很少人会把全部的文章浏览一遍，然后筛选出其中最为优秀的文章内容以供阅读。人们只是简单地浏览朋友们推荐的信息。

结果，拥有最高点击率消息的邮件列表就成为最有效的公共传播平

台。假如列表中显示的文章是关于公司财务改革的，为什么与之相似的环境变革却没有成为转载的焦点呢？原因是一次次的转载放大了财务改革与环境变革的细微差异，当人们看到并共享了财务改革的文章时，即使财务改革其实是不温不火的，而环境改革才是头等大事，公民也确信他们的政府更加关注的是财务改革问题，而不是环境改革问题。

为什么某些内容能够成为最热门的电子邮件链接，而有些却石沉大海？为了让事物变得像病毒入侵一样深入人心，大多数人都在相同的时间内，不得不传递着几乎相同的内容。为什么人们一时间会关注同样的事情，并大量地转载与评论它？你可能会非常享受丹尼斯·格雷迪所写的有关咳嗽的文章，并将此文章与自己的朋友共享，仅仅因为它是当今最热门的、被广为转载的消息。大部分人也都会与你做出相同的转载行为，并与他们各自的朋友共享同一个信息。

这种共享是随机的吗？或许有某种统一的规律隐藏在这种病毒式的流行趋势之中。

对最热门邮件链接的系统分析

斯坦福大学的学习生活是极其朴素的。我勉强可以把我学习和工作的地方叫作办公室，它实际上仅仅是几面高墙下的一个小隔间，充斥着20世纪60年代的无窗阁楼风格，我们经常将其戏称为野兽派阁楼。用厚实的钢筋混凝土铸成的粗壮结构，甚至能直接抵挡从微型榴弹发射器中射出的子弹。我和60个学生挤在这个狭小的空间里面，享用着昏暗的台灯，而且，那种拥挤程度远远超越了常人。

我们的上方就是电梯。由于白天和晚上都有人在不停地学习和工作，所以校方决定给我们每个人一张出入磁卡，以便每天24小时都能使用专用电梯。它可以将我们带到无窗的办公室，甚至当图书馆关闭后，我们也能自由进入。虽然没有舒适的环境，但它是非常实用的。

其实只要我们每天回顾一下在线信息的分布，就会发现它们的分布规律并不复杂。网上张贴有最热门在线电子邮件链接，但是其中的某些内容在以前已被很多热门媒体报道过。《华尔街日报》每天都会从以前的日报新闻中筛选出五个最热门的文章，以及五个最热门的邮件转发链接。在浏览了数个链接后，我对此着迷了。这似乎预示着一项完美的数据研究即将问世，可以去解释为什么某些事情能够得到人们更多的关注与共享。

像集邮爱好者收集邮票一样，我开始收集日报上的最热门邮件链接。每天，我都可以使用这个24小时开放的专用电梯收集大量此类信息。我挖掘了一大堆日报中的热点信息，并仔细地筛选出最热门邮件链接。

几周之后，我的收集有了起色。我收集了很多新闻裁剪信息，并准备做进一步的分析。我进入了流行榜列表，并开始找寻流行榜的规律。某天，“与爱人谈话太累”和“迪斯尼外套是为大女孩准备的”成为了当天最流行的电子邮件链接。几天后，“经济学家需要研究孤独症吗？”和“为什么观鸟者现在开始使用多媒体播放器了？”又成为了热点链接。

从表面上来看，这些头条链接根本没有什么共同特征。与爱人的辛苦谈话跟迪斯尼外套有什么关系？迪斯尼外套又跟经济学家研究孤独症有什么关系？这些联系看起来是子虚乌有的。并且，即便是通读上面的一篇或者数篇文章也无从揣摩出其中的任何联系，所以我们需要用一种新的方法更快、更有效地鉴别出其中的联系。

幸运的是，我的同事凯瑟琳·米克曼推荐了一个极好的改进方法。与其用手剪切下报纸的相关信息，为什么不让这个传播过程自动完成呢？

借助计算机编程者的帮助，我开创了一个网络爬虫网站。就像不知疲倦的读者一样，程序在15分钟之内就能自动扫描一次《纽约时报》网站的主页，并完整地记录相关内容。通过这样的方法不仅能将每篇文章的内容和标题记录下来，而文章的作者和文章显示的特征区域也能够被记录（比如，有些文章是在主屏幕上显示的，有些文章是在尾部链接显示的）。这个网络爬虫网站同样记录了文章的专业领域（如健康或商业）和文章的具体页码（比如，是首页还是后面的第三部分）。

经过6个月的数据处理，我收集了大量的数据组合，包含《纽约时报》各个时期的每篇文章，总数达到7000篇。从世界新闻与体育新闻到健康知识与科学技术，只要是6个月内最流行的电子邮件显示链接，都

能被搜索出来。这样做不仅能检测到私人共享的内容，而且所有的读者，无论年龄、财富或其他背景如何，只要他共享过的内容，都能被搜索出来。

现在可以正式开始我们的数据分析了。

首先，我们检查每篇文章的通用标题。像健康、运动、教育或者政治这些领域很容易成为大家谈论的话题。结果显示，教育类文章比运动类文章受到了更多的转载和关注，健康类的新闻比政治领域的新闻更加流行，适合人们在茶余饭后谈论。

这种结果是很好的，但我们的研究目的是要搞清到底是什么因素驱动人们的共享行为，而不是仅仅简单地记录和描述共享内容的特征。是的，运动新闻不如餐饮文章流行，这是为什么呢？就像为什么人们更喜欢共享小猫图或者彩弹球，而不是乒乓球一样。除了猫素材和以p字母开头的运动等少量信息外，确实不能告诉我们为什么发生这样的共享行为。

两个理由可以解释人们为什么会共享信息，那就是兴趣和实用性。正如在“社交货币”那一章所讨论的那样，有趣的事情可以使大众愉悦，并且可以增加人们的共享意愿。类似的，在“实用价值”那一章也可以看到，共享有用的信息可以在帮助他人的同时，让共享者在此过程中显得高尚。

为了检验这个理论，我们雇用了一些研究助手，专门为《纽约时报》的文章实用性和趣味性打分。文章如果被谷歌搜索的点击次数达到了流感的传播状态，那么我们就视之为有趣；如果文章陈词滥调，毫无新意，像描述百老汇剧本一样枯燥，我们就视之为无趣；如果文章是关

于怎样管理你的信用积分的，我们视为有用的；如果像一个歌剧歌手的死亡讣告一样晦涩难懂，我们视为无用的。我们将这些处理过的得分进行统计汇总，以便于在流行电子邮件链接上比较。

正如我们所预料的那样，两种特征都影响了人们的共享行为；更加有趣的文章比无趣的文章在流行电子邮件链接上的显示次数多25％；相对有用的文章比无用的文章多出了30％的流行点击率。

这样的结果可以帮助我们解释为什么健康和教育领域的文章更容易被共享。健康领域的文章话题一般都是很实用的，大多是关于教你怎样活得更长寿或更轻松，而教育领域的文章话题一般都是小孩的优教话题，所以比较受欢迎。

不过有一种文章，它的流行原因却不在此列当中，那就是科学文章。大部分科学论文在它的主体部分都没有社交货币功能，更没有什么短期实用价值。然而，像丹尼斯·格雷迪这样的“咳嗽主题”，竟然在电子邮件流行链接上的点击率超过了政治、时尚甚至商务类的新闻。为什么会这样呢？这表明了科学文章的渐进性创新或不断的发现与探索之旅能够激发出读者某种特殊情绪。这是什么样的情绪呢？这就是敬畏之情。

敬畏的力量

想象一下，你正站在大峡谷的边缘地带。放眼望去，红色峡谷浩大无边，任何方向都可以伸展。峡谷非常险峻，一旦失足，恐怕就会万劫不复。站在上面，只会让你眩晕害怕，不自觉地退缩不前。在这个贫瘠到一毛不拔的岩石裂缝中行走，能体会到月球上的荒凉与孤寂。你会感到很惊讶，也会感觉很渺小，就好像被拉到了太空外，这种感觉就是敬畏。

根据心理学家达契尔·克特纳和乔纳森·海特的报告，我们可以知道，当某些人领略了伟大的知识、瑰丽的风景、庄严的盛况或者雄壮的力量后，敬畏是一种发自他们内心的惊奇与震撼，这种意识体现为自我超越的伟大体验。敬畏开阔了人们的视野，并让人实现自我超越。正如一部伟大的艺术作品、音乐或宗教变革给你带来的敬仰与灵感一样，从自然界鬼斧神工般的震撼到人类勇往直前的探索和前行，都能给你带来这种仰慕与激情。

敬畏是一种复杂的情绪体系，它经常包含着惊讶、出乎预料或神秘的意识。的确如此，正如阿尔伯特·爱因斯坦对自己的告诫一样，“最美丽的情绪无异于体验神秘的快感。它是所有写真艺术与科学的精髓。就像一个陌生人体验了这种敬畏情绪后就不想体验其他情绪一样，人们会不断地渴望这种情绪，至死方休。”

敬畏能够清晰地解释为何成千上万的读者会被《纽约时报》的科学片断所吸引，因为敬畏的力量远远胜过其他任何情绪。请看一下那张“神秘的咳嗽——胶片印象”的图片吧。咳嗽的图片不仅给人以视觉上的享受，在思想上也更加令人震撼与惊叹。多年以来，在大众眼里俗不

可耐的感冒竟然能产生如此的画面和神秘的影像，这的确让这个古老的医学问题变得神圣异常，令人神往。

因此，我们决定去验证敬畏之情能否驱动人们的共享行为。我们因此召回了之前的研究助理，并要求他们对所看到的一系列文章进行敬畏程度打分。文章本身的内容非常广泛与丰富，有关于艾滋病新疗法的，也有讲述一个身患脑癌的曲棍球守门员在球场上拼搏与奋斗的，更有关于平时超市购物这种毫无新意的日常琐事。然后，我们统计并比较每篇高敬畏得分的文章是否曾被高度共享。

我们的直觉判断是准确的：敬畏之情的确能够增加人们的共享行为。让人敬畏的文章转载率比一般的文章高出30％。以前被判断为既缺乏社交货币功能，也缺少实用价值的文章——格雷迪的咳嗽片断，还有大猩猩像人类一样在失去同伴后不断地哀嚎，这些文章在邮件链接上积极转载的确可以用敬畏来解释，这些文章的内容确实让人感到震撼和敬畏，所以人们愿意共享它。

某些网站的众多流行视频也能激发人们的敬畏之情。它们之所以受人关注，并被多方共享，是因为它们激活了人们的敬畏之情。

一些网站最流行的视频同样是因为它激起了人们的敬畏之情。有这样一段视频：一个丰满的像家庭主妇一样的女人，走上了台阶，让人们感到窃喜。她看起来像个正准备吃午餐的主妇，而不是一个参赛歌手。首先，她作为《英国达人秀》（Britain's Got Talent）这个节目中的参赛选手，确实显得太老了点。她47岁的年龄甚至是其他参赛选手的两倍多。

不过更重要的是，她看起来非常俗气和老土。因为这次试唱机会对

其他选手来说无比重要，相比之下，他们都穿着华美，正准备着即将来临的试唱表演。他们或者性感，或者优雅，或者时尚，或者大方庄重，围着丝巾，穿着定做的背心和优雅的连衣裙。相对来说，这个女人的穿着太过黯然。她的衣服更像是一个陈旧的窗帘，或是复活节上的装饰物。

她非常紧张。当裁判询问她问题时，她哽咽了一下。当被问道“你的梦想是什么？”时她轻声低语。当她在众人面前答出想做一名伟大职业歌手的愿望时，引起了全场观众捧腹大笑，这个愿望的确让所有观众大跌眼镜。这个富态的女人，你？职业歌手？甚至连裁判都被逗乐了。他们甚至希望能尽早将这位大妈清扫出场，以免污染舞台形象。所有迹象都显示，她的表现将非常糟糕，并会很快被其他选手所淘汰。

不过正当我们认为她将出洋相，甚至下不了台时，她开始歌唱了。

时间顿时好像停滞了。

她的歌声如此惊人，并且动人心魄。

以《悲惨世界》中“我想有个梦想”这段管弦乐伴奏作为开场白，苏珊·波伊尔开始了她的演唱。她美妙的歌声如灯塔一样闪耀全场。如此美妙的歌声，伴着她脖子后飘逸的头发，好像让人有飘飘欲仙的感觉。裁判为之动容，敬畏之情突升，观众惊声尖叫。全场各个角落都爆发出了山呼海啸般的掌声。观众听得撕心裂肺，激动之情无以言表。

苏珊·波伊尔首次出现在《英国达人秀》节目上的表演视频随即成为当今最流行的视频之一。就在此后的九天之内，该段视频的网络点播数就已经超过1亿次。

如果你看了这个视频，很难不为她的活力与心声所感动。绝不仅仅是震撼和感动，而是会更多地让人感到敬畏与佩服。这个视频的内容的确是令人敬畏的，在这种情绪的驱动下，人们会心甘情愿地不断传播与转载。

任何情感都能激发共享行为吗

我们最初在《纽约时报》上的发现给了我们启发，让我们意识到还有其他问题需要探索。敬畏情绪是如何促进人们的共享行为的？此外的其他情绪是否有类似的共享激励效果呢？

我们确实有理由相信，经过任何情绪体验的朋友都可能增加自己的信息共享行为，也会经常将信息转告给其他朋友以释放自己的情绪体验。假如我获得了一份促销优惠，我会告诉我的朋友，以便和他们一起分享我的喜悦与兴奋之情。如果我被炒鱿鱼了，我也会将此消息告诉给其他朋友，以发泄自己的郁闷之情。共享性情绪也能帮助人们加强彼此间的联络。比方说，我会向朋友介绍一些我看过的经典视频，比如苏珊大妈那段令人敬畏的卓越表演。倘若我与朋友共享了这段经典视频，他们很可能会产生同样的敬畏与触动，而这种相似的触动与敬畏情绪可能会加强我们之间的社交联系。因为这些视频放大了我们之间的共同点，并时刻提醒着我们，其实大家本来就是一类人。情绪共享的确也和流行感冒一样，具备很强的社会传播性，能够帮助人们维持并加强自己的社会关系。即使我们之间的物理距离可能遥不可及，但我们之间的情绪感知却近在咫尺。

不过这些共享的情绪并不是敬畏情绪特有的，有很多其他的情绪也可以共享。人们可以因为很多种情绪的传播而备感愉悦。如果你讲了一个笑话让同事们都捧腹大笑，这是否增进了你们之间的友谊？假如你把令你愤恨的事情告诉了你的表哥，他是否会与你有同样的感受，并向他认识的人再一次转述呢？答案是肯定的。

那么是不是存在着更易被转载和共享的某种情绪内容呢？

要回答这个问题，我们首先需要记录一下相关的情绪内容，比如我们要测量悲伤这种情绪，首先应该把它量化，转化成数据。我们也要求我们的研究助理给我们看到过的每篇文章都进行悲伤指数打分。如果文章涉及对自己已故祖母的称赞，为已故祖母进行打分自然是受到了人们悲伤情绪的影响，因为人们此时的悲伤情绪是很高的。然而，一篇关于高尔夫球手是如何赢得比赛的报道，在悲伤情绪指数上就不会有太大的体现。像敬畏之情一样，任何形式的人类情绪，比如悲伤、高兴，都能激发人们的共享行为。

但是事实并非如此。悲伤的情绪却产生了与预想相悖的效应。反映悲伤情绪的文章事实上比最热门电子邮件共享链接还要低16%的关注度。人们不愿把悲伤的事情与他人共享，为什么会这样呢？

在不同的情绪之间，最明显的差异在于快乐与积极性。敬畏之情相对来说更加受到大众欢迎，而悲伤的情绪往往令人难堪。那么积极的情绪就一定能够加速人们的共享行为吗？悲伤情绪就一定能够降低人们的共享活动吗？

积极情绪和消极情绪是如何影响人们的谈话和共享内容的呢？人们在这个问题上探索了很久，也经过了很长时间的思考和研究。传统观点认为消极的内容更具有传播性。不妨看看这则古老的谚语："一旦流血，将成为别人关注的焦点"。这则谚语就是建立在这样的原理之上的，即坏消息能够比好消息受到人们更多的关注。这也可以解释为什么夜间新闻的开篇都充斥着这样的报道："大量的健康危机实际上正潜伏于你身体之中，让我们进一步去仔细寻找它们吧！"策划总监和生产商都相信消极的故事能够吸引消费者的眼球，让他们更加重视，保持注意，并最终购买商家的产品。

你可能也已经找到了不符合这些原理的反例，毕竟大部分人都会尽量让自己的朋友感到高兴或快乐。你见过哪位仁兄经常向朋友抱怨并传递坏消息，并故意破坏朋友的好心情吗？类似的，正如我们在第一章“社交货币”中讨论过的一样，人们是不是要共享这条信息，主要是看这条信息能不能给他们带来面子和别人的尊重。我们之所以去共享更多的积极信息，是因为我们希望通过这种共享能让自己在朋友面前显得更加积极、更加阳光并富有活力。毕竟没有人希望自己被朋友小看。如果真想这样，那么你就共享这些阴暗而糟糕的信息吧。

所以，现在就出现了这种困惑：到底是积极的信息更易被共享，还是消极的信息更引人注目呢？

让我们分析一下过去收集的数据，并且测量一下每篇文章的积极性。这一次，我们使用了由杰米·彭尼贝克所创的文本分析法来检测我们的文本内容。通过文本分析，我们大量计算了文章中的消极性和积极性程度，然后汇总，并量化处理。举个例子，“我喜欢她送我的这张卡片，她真是太好了！”这句话所要表达的情绪可以判定为是相对积极的，因为句子里面包含“喜欢”和“好”这样的积极词语。“她真可恶，因为她的确破坏了我的情绪。”这句话与上句话所要表达的情绪基调恰恰相反，这一句话表达的是相对消极的情绪，因为句子中存在一些像“可恶”、“破坏”这样的消极词语。我们用这样的方式给每篇文章进行了消极性与积极性打分，然后检测这些文章的消极性或积极性分数与成为最热门电子邮件链接的关系。

答案非常明确：积极的文章比消极的文章更加受到人们的青睐，共享次数也更高。像“纽约城坠入爱河的新人们”这样积极的新闻就比像“明星动物管理员之死”这种消极的新闻更受欢迎，也更多地占据了流行新闻排行榜的前列位置。

最终，我们非常有信心地理解了情绪的传播原理，即成功地探明了情绪与传播间的关系。似乎我们可以初步认为，人们更加偏爱传播积极的信息，而回避共享消极的信息。

不过，现在仅能确定的一点是，消极的情绪会降低人们的共享行为。为此，我们给自己的研究助理一个终极任务，要求他们对每篇文章进行另外两种消极情绪打分。这两种消极情绪是生气和担忧。

像华尔街的金融高管如何在经济萧条时期大捞年终奖金的消息，当然能给人带来极大的愤怒情绪；但像夏天的问候这样的话题自然也无法令人生气；像股票市场崩盘这样的消息当然能让民众感到担忧；而像艾美奖提名这样的轻松话题自然也不会引起人们的恐慌。假如人们如我们所预料的那样，会共享积极的信息，回避消极的信息的话，那么像一些令人悲伤的话题也一样可以被当成消极的话题而被人们所回避。

不过，事实并非如此，研究结果完全出乎预料。令人担忧和生气的文章完全占据了公众新闻点击率的前列，越是让人生气和担忧的话题，越能引起公众的注意。

所以，现在我们的确为此感到困惑了。很明显，文章是否带有积极或者消极情绪并不能完全决定流行趋势。那么，怎样的信息能够被广泛流传，流传过程中还有哪些驱动因素呢？这都需要我们做进一步的探讨和研究。

圣火燃剂：生理唤醒的科学

数百年来，情绪一般能够被分为两种类别，即积极、高兴的情绪和消极、不高兴的情绪。甚至连一个小孩子都能清楚地说出他的这两种情绪体验。高兴或者兴奋的情绪往往让人感到舒心，担忧或者悲伤的情绪却会让人难过。

然而，最近心理学家们将情绪维度进行了二维细分，除了原来的积极情绪与消极情绪维度划分外，还加上了激励程度或者生理唤醒维度的划分。

何谓生理唤醒？回想一下上一次你在一大群观众面前高声演讲的画面吧，或者当你的团队正要战胜一个百年难胜的竞争对手时，你的脉搏可能会加速，手心可能在冒汗，心脏像触电一样跳动加快，心情惴惴不安。这种感觉还可能出现在你看恐怖电影时，也可能在你露营时，突然听见帐篷外传来诡异的声音，虽然你在心里默念着没有任何危险，让自己淡定下来，但你的身体却不听使唤，仍旧微微地颤抖着。接着，你的每一种细微的感受都可能被这种情绪放大。你的肌肉会变得紧张，并且你会对每一个细微的声音、每一种淡淡的气味甚至每一丝微妙的变化感到警觉。这就是生理唤醒。

唤醒是被激活并准备随时待命的状态。此时，你的心脏跳动加速，血流加快。生理唤醒可以帮助大脑激活人类的生理功能，调动自己的各个器官，并在遇到危险时及时反应。这种激活唤醒功能仍然在我们的日常生活中起着极其重要的作用。任何事情，只要能激活我们，形成生理唤醒状态，我们的行为就会被触动。比如我们背着双手踱来踱去，或对着空气挥拳，在卧室里跑来跑去。总之，只要我们在生理上被唤醒和激

活，行为之火就会被点燃。

像生气与担忧这样的情绪就具备较高的唤醒性。当我们非常生气的时候，会大声地对客户服务代表吼叫，以发泄自己的愤怒情绪。当我们担心自己的付款是否准确时，我们会一遍又一遍地检查自己的账单。当然，积极的情绪也具备唤醒性。比如，兴奋的情绪就有这样的效果。当某件事情让人们感到兴奋时，他们会迫不及待地抢着去完成。敬畏的情绪同样有类似的效果。当我们为苏珊大妈惊人的天籁之音所震撼时，我们会急切地想与任何人共享自己的快乐与惊讶。

然而，并不是所有的情绪都有唤醒效果，有些情绪甚至有抑制行为的反效果。悲伤的情绪就是这么一种反效果情绪。当你正在处理一件让你痛心疾首的生意时，或者正面对挚爱宠物的离别时，忧伤的你如何还有心情和精力去做其他事，哀莫大于心死，悲伤的情绪更多地让你泄气和沮丧，并无法投入精力去工作。当你穿着厚厚的保暖衣，蜷曲着身体，安逸地躺在沙发上，并安心自在地吃着那碗冰淇淋时，这种安逸与满足的确让人丧失斗志。当人们感到极大的满足时，人们确实会非常放松，并安于现状，人们心跳会变缓，血压降低。此时，人们的确会感觉到无比快乐，但是正是这样特殊的快乐会让你无所适从。不妨感受一下，当你洗了一个舒服的热水澡后走出浴室时的放松状态吧。恐怕当时你会感觉格外地放松和安逸，不会去思考任何尚待完成的事情，好像自己除去了所有烦恼，任何杂事都抛之脑后了。

	高唤醒	低唤醒
积极	敬畏　消遣 兴奋　（幽默）	满足
消极	生气　担忧	悲伤

一旦认识到了情绪唤醒的重要作用，我们回头重新分析一下数据。如果重新统计一下，我们就可以轻松得出这样的结论：敬畏增进共享行为，而悲伤抑制共享行为；积极情绪增进共享行为，而消极情绪抑制共享行为。然而，事情并没有那么简单，我们发现像生气和担忧这样的消极情绪实际上也可以增进共享行为。生理唤醒原理真能解释这样的结论吗？

的确如此，只要理解了唤醒原理，我们就可以重新整合以前研究过的情绪维度。像敬畏的情绪一样，生气和担忧的情绪会增加人们的共享行为，而这正是因为它们能高度唤醒人们的情绪，它们能点燃并激活人们行为的情绪之火，让人们心甘情愿地传播与之相关的信息。

唤醒原理也可以解释滑稽的事物为什么能够被传开。我们不妨来看看这些视频：一个孩子被牙科医生注入了一针麻醉剂之后的反应（“看完牙医后的戴维”）；一个婴儿咬了他哥哥的手指（“查理再次咬了我的手指”）；一只独角兽翻过了坎蒂山，却弄丢了自己的肾脏（“独角兽查理”）。这些视频最近流行于视频网站，它们的总点击和转载次数超过了6亿次。这些视频之所以会受到大家的高度关注是因为这些视频的内容都很滑稽，让人感觉有趣。正是这种流行的基本元素在起作用。仔细思考一下上次你听到的滑稽故事，或者被提到过的幽默段子，你会非常不自觉地将它们分享给其他朋友。与让人敬畏和生气的事情一样，滑稽的内容之所以被人们共享是因为娱乐也是一种高唤醒情绪。

然而，像悲伤这些低唤醒性的情绪会抑制人们的共享行为，满足感也作为这种情绪之一，具有同样的抑制效果。满足感虽然不是消极的情感，但它让人感到过分的安逸，以至于人们不太可能去谈论或者共享与之相关的事情，因为满足感降低了人们的情绪唤醒程度。

美国联合航空公司恰恰学习到了这种原理的精髓，并用这种情绪唤醒的方式来激活人们的共享行为。戴夫·卡罗尔是一位有名的加拿大歌手，他的乐队是Sons of Maxwell，虽然他们没有什么惊人之举，也没有人把戴夫的名字文在身上，但他们从音乐专辑和巡回专场音乐会上收获颇丰。

当戴夫飞往内布拉斯加州时，他在芝加哥做中转，正好乘坐的是美国联合航空公司的航班。高架行李仓太满了，没有多少空间供戴夫放置行李，仅有一小块地方可以使用。戴夫不想让自己心爱的吉他受到折磨，所以他将多余的行李以托运的方式运走。

不过正当他在瓯海尔机场下机时，一个妇女大声叫道，“我的上帝，那些人正在那边扔吉他！”戴夫用惊恐的眼神望向窗外，看到了行李搬运员粗鲁地向空中扔着他的宝贝吉他。他暴跳如雷，并请求空乘人员协助解决，不过最终无果。一位空姐告诉他应该和机场领导理论，不过这位领导却说行李托运不在他职责范围之内。另外一个空姐找了一个借口，告诉他，在没有到达目的地之前，最好不要与登机门服务员纠缠，等下机后再说。

当戴夫到达奥马哈时，已经是中午12点半了。机场凋零而荒凉，放眼望去，没有任何工作人员。戴夫来到行李认领处寻找自己的行李，并仔细地打开吉他箱。他最担心的事情发生了。他心爱的3500美元的吉他被摔得粉碎。

不过，这仅仅是戴夫故事的开始。他花了近9个月的时间与美国联合航空公司谈判，希望能在吉他的索赔问题上得到满意的答复。不过，他的愿望落空了。经过长时间的仲裁程序，戴夫最终也没有得到满意的答案，因为他已经错过了24小时的窗口索赔期，并且索赔期规则在他的

机票上有显示。

戴夫受到了如此粗鲁的对待，他发泄这些愤怒情绪的最好方式就是音乐。他为此写了一首歌曲。他仔细地将自己的这份经历融入了MTV中，并取名为“美航损了我的吉他”，在视频网站上广为流传。

在歌曲上传后仅仅24小时，他就收到了近500条网友评论，并且大多数有过相似经历的人都进行了此类评论，以发泄对美国联合航空公司的不满。在不到四天的时间内，此视频的点击次数就超过了130万次。十天以内，就达到了300万次，并获得了14000条评论。在2009年12月，时代杂志把“美航毁了我的吉他”列为2009年流行乐坛十大金曲之一。

美国联合航空公司也立刻察觉到了此事件给公司带来的消极影响。在此视频张贴了仅仅四天之后，美国联合航空公司的股价就跌了10％，给公司带来的直接损失高达1.8亿美元。尽管美航公司最终迫于媒体压力，为蒙克爵士学院捐赠了3000美元，以表明对音乐人的友好姿态，但大部分专家都认为这是美国联合航空公司迫于巨大负面压力而做出的无奈之举。

聚焦于情感

市场消息倾向于关注信息的内容。公共健康部门清晰地给人们传达着这种健康意识，年轻人只要不抽烟，多吃蔬菜和水果，他们将变得非常健康。人们认为这种意识的表达需要相关部门设计出清晰明了的宣传方案。合理的表达会放大信息传播的规模，并且能够吸引人们更多的关注，使人们认真地权衡信息并据此付诸行动。

不过仅仅靠重复信息的发布量是远远达不到如此效果的。大部分年轻人不抽烟是因为这样做对他们的身体比较有益。而大部分人喜欢吃麦当劳的巨无霸或者肯德基的大炸鸡，并用大罐可乐配餐，却并不能让人们意识到健康的隐患。因此，附加信息并不一定能改变人们的行为，还需要一些其他的东西才能有效果。

所以商家不应该喋喋不休地去宣传产品和相关内容，而应该更多地想办法引起消费者的情感投入。我们更需要关心消费者的感觉——一种潜在的、能够影响行为的情感。

某些产品和思想让人感到合适，而不是被别人引发情绪。比如，一则建立新时尚休息厅的消息总比后勤管理的消息更令人兴奋。类似的，宠物和小孩看起来总比政府和银行财务报告更加引人注目，更易产生情感共鸣。

不过，即使有些内容并不具备明显的情感元素，任何产品和服务仍能最终聚焦于人的情感世界。

不妨让我们浏览一下在线搜索引擎。搜索引擎如此枯燥，很难将它与情感联系起来。人们对它的评价仅局限在这样的认识上：怎样用最少

的时间搜索到最精确的信息。搜索的过程混杂着很多复杂的技术元素：链接权重、索引和网页层级参数。这些都很难让人热血沸腾，更不可能产生潸然泪下的感觉。

谷歌却以“巴黎人之恋”（Parisian Love）运动为搜索引擎的示范样例，让这个冷冰冰的搜索引擎变得火爆起来。

当安东尼·卡法罗于2009年从美国视觉艺术学校毕业后，他本并没有想过自己有朝一日会成为谷歌人。以前从来没有人认为谷歌需要视觉艺术设计专业的人才，因为谷歌公司是被公认的技术公司，而并非艺术设计公司。不过，卡法罗偶然看到了谷歌也在招聘视觉艺术专业的毕业生，所以他抱着姑且一试的想法应聘了。面试过程确实很让人惊讶。从始至终，面试官都表现得非常和蔼，诚然没有一副面试官的威严，与他交谈时，面试官更像是自己的朋友。因此，卡法罗拒绝了大量的其他工作机会，甚至放弃了很多传统广告代理商的邀请，毅然地加入了谷歌的设计团队——创造力实验室（Creative Lab）。

尽管几个月过去了，卡法罗认识到了创造力实验室的工作方法跟公司总体的企业精神不尽相同，大量的图片设计是发自内心的，像艺术的本质一样，它激发的是一种人们内心深处的感觉。不过谷歌公司本身是具有分析眼光的，而不是情绪化的。

这里讲述一个故事可以证明这点。一个设计师有一次建议用蓝色阴影作为工具栏的显示颜色，因为这样会显得比较有吸引力。不过，产品经理却极力反对使用这种颜色，因为使用这种颜色的依据不足，没有进行严格的市场调查和数据分析，所以设计师提出的建议没有得到公司任何的支持。在谷歌公司，颜色不仅仅代表颜色，更多的是代表着一种数学决策。

同样的事情发生在了卡法罗的首个设计项目中。总部要求创造力实验室设计一项内容，以突出显示谷歌新的搜索界面功能，比如搜索航班、自动纠错和语言翻译功能。一种可选择的办法是通过一些相关视频，去演示这些与以前不同的新搜索功能；另外一种办法就是使用“A Google a Day”这种在线小游戏，以帮助玩家使用搜索功能解决复杂的难题。

卡法罗认为这两种方法都有所缺失，那就是缺少了情绪。谷歌的确有庞大的搜索界面，也能提供很多有用的搜索结果，但它不能让你开怀大笑，更不能让你号啕大哭。演示视频的确能够给人们展示界面的搜索功能，但它却无法触动你。卡法罗想设计出更加人性化的界面，让它不仅能显示搜索的特色，也能撼动人们的情绪，并与使用者之间建立一定的情感互动。

卡法罗与创造力实验室团队成员一起，开发了一个名为“巴黎人之恋”的视频。这段剪辑主要讲述了一个正在发生的爱情故事，只要使用谷歌搜索就能一步一步地看到这个爱情故事的发展历程。这个爱情故事，没有人物，甚至没有声音，仅仅凭借搜索栏的搜索，就能将想知道的一切展现出来。

在这个视频开始时，一个小伙子在谷歌搜索栏中搜索“在法国巴黎留学”，点击了这个搜索结果的首条链接，并从中了解到了更多关于留学的知识。随后他搜索了“卢浮宫附近的咖啡馆”，并搜索到了一个他喜欢的咖啡馆。当他搜索的是“翻译tu es très mignon”时，背景音乐里出现了女性的笑声，因为这个词在法语的意思是“你真可爱”。他很快便搜索了“怎样吸引法国女孩”，并仔细地阅读着这些链接上的策略，继而寻找到了法国巴黎的巧克力店。

搜索栏的背景音乐跟随着搜索的情节展开。我们随着搜索者从寻找远距离关系的建议到在巴黎找工作。我可以看见他搜索飞机着陆的时间，并且随后搜索了巴黎教堂，这时背景音乐出现了教堂铃声。最后，伴随着音乐节奏逐渐增快，我们看到了如何组装婴儿床的搜索内容。在视频的最后，一个简短的词语出现了——“搜索”。

如果没有内心的共鸣，你不太可能观看这段视频。你会发现它同时具备了浪漫、愉悦与鼓舞人心的情感元素。我一看到这段视频，就情不自禁地看了又看，循环往复。

当创造力实验室向谷歌市场团队展现这段视频剪辑时，每个人都爱不释手。谷歌首席执行官的夫人也深深地爱上了这段视频。每个人都在疯狂地转载。事实上，谷歌内部的这种轰动效应激发了公司决策者向公众推广这个视频的决心。通过视频对情感的聚焦炒作，谷歌把它的常规广告转变成当下的流行趋势。

没有花太大的代价找广告代理商帮忙宣传，也没有花巨额成本跟踪目标群体，以激活人们的情感。卡法罗与从国外项目组调派回来的这四个学生，一起创造了这段宣传视频。与仅仅调动人们的好奇心不同，卡法罗强调的是人们对搜索栏的喜爱程度，并时刻提醒着人们对谷歌搜索引擎的热爱之情。创造力实验室所推崇的最佳搜索口号是：“最佳的结果并非显示在搜索栏之中，它们来源于人们的生活。”

在奇普·希思和丹·希思合著的一本名为《粘住》的书中，提到了怎样用三个“为什么”去找寻某一思想中最向往的东西。具体步骤为：首先写明为什么人们会做某些事情，然后问自己为什么此事如此重要，并重复此过程三次。每次在你写下答案时，你会注意到你不仅会越来越接近某一思想的本质，而且能感受到思想背后的情绪。

让我们再看一看在线搜索吧。为什么搜索如此重要？因为人们通过搜索能更快地找到相关信息。为什么他们想这么做？因为他们能够通过搜索的内容得到相应的答案。为什么他们想要答案？因为他们能够与他人保持联系，完成他们的目标，并且实现他们的梦想。这些行为都来自于他们内心深处的情绪。

人们为什么那么喜欢谈论全球变暖的问题，并想聚集起来，一起改变这个趋势？我们不仅应体现问题的重要性或者更多的关键数据，而且更应该指出这些问题是怎样引起人们的注意与关心的。只有这样做，谈论北极熊之死或怎样让他们小孩变得健康才能煽动人们的情绪。

点燃高唤醒的情绪之火

不过当寻找具体的聚焦情绪时，我们应该慎重考虑，以保证这种情绪能够起到高度的唤醒作用，从而点燃人们的情绪之火。从积极的方面来看，通过向人们展示他们自己的独特之处，这种情绪能够极大地鼓舞人心。从消极的角度来看，这种情绪能够让人们疯狂，而不是莫名的悲伤与颓废。这样就可以确保北极熊的故事能够激活人们的情绪。

只要简单地把一些有唤醒作用的情绪元素加入到故事或广告中，就能激发人们的共享意愿。在一项实验中，我们将生气的情绪元素融入某个故事中。在另一项实验中，我们将一些娱乐的元素融入一则广告中。两个实验的结果却是相同的。更多的生气元素或更多的幽默元素融入的确能够增加人们的共享次数。将这些高唤醒的情绪融入故事或者广告中，也确实能够激活相关信息的传递过程。

消极的情绪也能够激发人们的谈论和共享行为。市场信息经常会把相关的产品和思想包装得非常积极与光鲜。很显然，从剃须刀到冰箱，无论广告讲述的是什么产品，广告内容是想显示顾客对产品的赞美与评价，以体现出他们从产品中获益良多，并尽量展现出积极的一面。市场专家因为害怕消极的情绪会破坏品牌形象而努力地回避。

然而，如果我们能合理地利用消极情绪，它实际上也可以激发人们的口碑传播行为。

在2001年的市场宣传活动中，宝马就用这样的消极情绪成功地点燃了人们的传播之火。这个德国汽车公司拍摄了众多像“The Hire”（《宝马汽车广告精选》）这样的网络宣传短片。很多汽车公司都积极地宣传

着人们驾车行驶在广阔的康庄大道上，宝马公司却另辟蹊径，在宣传短片中加入了绑架的故事情节、联邦调查局的突袭，以及随时面临死亡威胁的体验等高危险因素。然而，这种让人害怕与担忧的场景却为宝马公司带来了更多的关注度，这远胜于任何直接宣传带来的效果。这段宣传视频具备如此高的唤醒性，也是如此鼓舞人心，以至于在短短四个月内被人们点击了1100多万次。宝马的销量也同步增长了12%。

或许可以考虑一下公共健康信息的传播规律。当你想让人们普遍地意识到“吸烟易患肺癌”和“吸烟人的寿命平均会减少三年”的规律，那么你会感觉积极地宣传此事是一件非常困难的事情。不过某种形式的消极情绪却更加有吸引力，它可以自动地让人们心甘情愿地帮你做宣传。让我们回想一下我们在“诱因”那一章中所提到的“男人喝脂肪”的公益广告吧。正因为向观众呈现了让人恶心的脂肪，广告才具备如此高的唤醒性，以致人们不断地谈论与转载。设计让人恶心和担忧的信息的确比让人悲伤的信息更易受人关注，因为这种恶心和担忧的情绪是具备高唤醒性的，而悲伤的情绪则是低唤醒性的。我们只要能合理地利用消极的情绪，一样可以引起人们的热烈讨论。

让我们再来看看有关婴儿背带的故事。

婴儿背带，抵制并抑制不良口碑

2008年的确是新的一页。中国首次举办了奥林匹克运动会，美利坚合众国首次由非洲裔的美国人当选美国总统。你可能根本没有意识到这些事情。然而，我们也更应该为国际婴儿背带周的开辟而庆祝。

婴儿背带可让你用一个背带携带你的小孩，这样的方法已经流行了几个世纪。某些专家认为人们用这样的背带活动加强了亲子关系，提升了母子的健康水平。不过正当婴儿车和其他相关用品流行之时，人们逐渐遗忘了这种传统的婴儿护理方式。所以在2008年，婴儿背带的重新回归也在全世界唤醒了人们的护理意识，让他们重新审视这种护理的好处。

止痛药的制造者、麦克尼尔消费者保健中心的布洛芬，看到了这个正在发展的商业机会。此时他推崇的广告语是："我们感觉到了你的痛。"布洛芬设计的广告重在强调母亲们用吊索背着婴儿的艰辛与痛苦，这样做试图笼络这些母亲。广告也同时注意到了背带对于婴儿的便利，因为它可以承受妈妈脖子、背后或者肩膀上的巨大压力。

公司非常支持布洛芬的想法。他们想极力地想显示布洛芬对母亲痛苦的了解，并可以帮助她们。有一位妈妈博主对此颇有微词，她认为背带广告的弦外之音是"背带总体上让我像一个官方妈妈，因此，如果我看起来非常疲惫和疯狂，人们会理解其中的原因。"

这在两个方面对母亲们进行了沉重的打击。第一，暗示一个母亲把带孩子作为时尚的描述；第二，暗示着母亲们非常疯狂。这些母亲借助博客和微博上疯狂地表达着这种气氛，不久这种气氛的情绪得以蔓延开

来。

不一会儿，成千上万的人都卷入了这样的话题。一位母亲哭诉道："婴儿们绝不会这么时尚地讲话。他们怎么会如此愤怒？这的确令人深思！"成千上万的人转载和张贴了相关的报道。转载此相关消息的人大多是抵制布洛芬公司的。这个话题在网络上不断地被转发，也引起了包括《纽约时报》、《广告时代》和一系列媒体的关注。不久，谷歌的使用者十之八九都会搜索"布洛芬"和"疼痛"这两个词，并有愈演愈烈之势。

最后，在长时间的等待后，针对这则热点广告，布洛芬在各大网站上向广大消费者表达了深深的歉意。

由于人们通过媒体可以快速、便捷地联络，因此社交媒体很容易让有同一目标和共同利益的人集结起来。社交媒体使得有共同价值观的个体互相识别，共享各自的信息，并随时协调他们的共同行动计划。这样的技术手段特别适用于相互之间住得很远或者正在全球各地处理各项公事的政客与社会名流。但有专家指出，社交媒体也只能作为某些社会运动的催化剂，比如，帮助"阿拉伯之春"造势。

有些迅速壮大的社会运动也具备积极意义。比如，授权给公民反对独裁的权力或帮助青少年合理地面对性骚扰，像这些例子都能在社交媒体的帮助下逐渐优化。

当然，在这些运动和评论中也有些消极的案例。误传一样可以引起别人的关注。小道消息的传播和构建会引爆新闻界吗？看到这些消息的人会只保持淡定的评论，还是会像滚雪球一样，一传十，十传百？

我们至少可以从生理唤醒原理中得到部分答案。某种具备高唤醒色

彩的消极情绪可以激发人们的口碑传播行为，甚至让与这些情绪相关的消息流传于世。由令人愤慨的劣质顾客服务编制而成的长篇故事，或者与公共健康息息相关的揪心谣传，都能从此原理中找到答案。而悲伤或者让人失望的内容表达由于不具备前者的高唤醒性，所以会在口碑传播世界中消失殆尽。

学校教师和校长尤其应当小心翼翼地处理好这些有攻击性的谣言，因为这些谣言具备高唤醒性，随时可能快速而普遍地传播开来。类似的，布洛芬用广告语有力地激发了消费者的联合抵制情绪。在人们的情绪被唤醒前，布洛芬早应该意识到事情的严重性，并采取积极的应对策略。当人们已经开始了激烈的抵制行为后，一切弥补措施都显得为时已晚。

运动让人们共享

我们的情绪探索之旅还有最后一站。

在沃顿商学院，我们拥有一个行为实验室，通过支付给被试者一些酬劳来完成相关的心理与市场实验。实验的任务通常包括网络在线调查或者纸质问卷调查。

在数年前的一个11月，我们做了一项非同寻常的实验。有一半的被试者被要求静坐在椅子上一分钟，并试图放松一下，仅此而已。

然而，另外一半人则被要求到另外一个实验室中原地慢跑一分钟，不管他们穿的是胶底运动鞋还是高跟鞋、牛仔裤或者宽松的长裤。

好的。确实和我猜想的一样。某些被试者在完成我们的任务要求时露出了非常困惑的表情，但是所有人还是遵照要求执行了。

完成任务后，我们给同样的这些人做了一个与此实验毫不相干的另外一个实验。他们被告知实验的目的就是要检测人们与他人的共享行为，并且给他们看了学校近日发表在报纸上的一篇文章。读过之后，他们可以选择是否将此消息用电子邮件传递出去，并且可以随意传递给他想传递的任何人。

实际上，这个看似不相干的研究是我们实验的初步过程。我们想检验一个简单而又非常有趣的假设。我们知道被情绪唤醒的内容或经验将更多地被共享，不过我还想知道这种唤醒效果是否能变得更加广泛。假设唤醒驱动共享，那么任何生理方面的唤醒经验都能激发人们共享故事或信息的欲望吗？

原地慢跑的实验证明了这样的完美效应。原地慢跑本身并不能激活情绪，不过它仅是一种生理唤醒。它会让你的心跳加速，血压升高。在此假设任何形式的唤醒都能激发人们的共享行为，即使人们并不知道他们自己为何要谈论这些事情，即使谈论这些事情的时候并没有体验到高唤醒性的刺激，那么只要恰当地运转这些高唤醒性的事件的确有助于引起人们的共享行为。

事实也的确如此。参与原地慢跑实验的学生共享率达到了惊人的75%，是放松组学生共享率的两倍之多。所以不管唤醒的形式如何，生理唤醒也好，情绪唤醒也罢，甚至只是形式上的唤醒，都可以激发人们的共享行为。

理解了唤醒的形势，就可以帮助人们合理地共享相关的信息，从而避免过度宣传，解决人们时常困惑的过度表达问题。在飞机上，你也许会碰到某人一直喋喋不休地跟你讲述他的私生活；或者在一段长时间的对话后，你会发现自己说了很多本不该表达的意思。为什么会有这些情况发生呢？

的确，我们会偶然发现与某人的相处比预想中要融洽，正像我们品尝的玛格丽特鸡尾酒一样，会不时地体验出新的味道和感觉来。然而，这里还有第三个理由可以解释这一切。假如形势上不能给人们带来生理唤醒，我们可能会减少自己所预期的共享行为，甚至缄默不语。

当你经历了脚踏车失足、撞车、飞机失事等惨剧后，你就会被这些经历所带来的情绪唤醒。所以在事故发生后，你很可能会与人们过多地共享这些信息。

这些思想也体现了另一种规律，让人们大肆口碑传播的方式是找到

他们的情绪激活点。像《一掷千金》（Deal or No Deal）这样能给人们带来极度兴奋的游戏，或像CSI（美剧《犯罪现场调查》）这样能给人们带来忧虑的犯罪剧集，都能激发人们的高唤醒情绪，这远远比纪录片和历史片来得生动。生动的画面确实能够引起人们更多的谈论，然而，能催人心动的高唤醒画面会有更多的溢出效益，使得人们在茶余饭后，不间断地谈起并讨论。

同样的原理可以运用到在线传播上。某些网站新闻、主题文章或者视频网站剪辑都能比其他媒体更具备唤醒性。关于金融市场的博客文章，用人唯亲似的政治报道和欢乐的视频都有可能点燃人们的情绪，以致增加相关的广告传播频率或者网页的曝光次数。

广告的时机也会起到很重要的作用。尽管某些画面具备一定的唤醒性，但与之适用的情境和时机更能激发人们的兴趣。举个例子，在播放犯罪调查视频时，忧虑的情绪占了主流。当案件侦破之后，所有的疑虑都会释放。再比如网络游戏，虽然游戏本身就具备让人兴奋的唤醒特质，但当玩家发现自己在游戏中取得了辉煌战果时，这种唤醒性才能发挥到极致。我们当然也会对缺乏兴奋点的广告不闻不问。

情绪驱动人们的行为。它能让人欢笑，也能让人哭泣和呐喊，更能让我们不经意地谈论和分享，也能让我们不知不觉地去购买相关的产品和服务。所以除了统计数据和信息容量外，我们更应该关注人们的情绪。正像安东尼·卡法罗一样，为谷歌设计出了“巴黎人之恋”，记录如下：

无论是谷歌这样的数码产品，还是橡胶底运动鞋这样的实体产品，它们的设计者都应该想方设法地让他们的产品触动人们的情绪。不要让人们感觉像是被灌输了一些产品的信息，而要让人们实实在在地感到欢

乐和触动，并从中体验到真实的情绪共鸣。

某些情绪的确比其他情绪更易点燃了人们的传递之火。正如像之前我们讨论的那样，激活情绪是传播的关键。生理学唤醒或者诱因让人们谈论和共享。我们需要让人们兴奋和欢乐，让人们的愤怒多于悲伤。情绪所引发的情境更能让他们传播相关的产品和信息。

流体动力学和在线搜索似乎是风马牛不相及的两类事物。然而，如果将这两个抽象的概念融入人们的生活之中，就能给人们带来极大的情绪共鸣。丹尼斯·格雷迪和安东尼·卡法罗就都注意到了这一点，并实施了这一策略，结果自然是大获成功。

第四章　公共性
Public

- ◆ 模仿的心态
- ◆ 可视性的能量
- ◆ 使隐蔽的产品公开化——胡子的作用
- ◆ 为自己做广告：与世界共享Hotmail
- ◆ 作为行为剩余的黄腕带
- ◆ 反例？药品行业

肯·西格尔是史蒂夫·乔布斯的得力助手。在与乔布斯共事的12年时间里，他一直被人们公认为是最具创意的设计师。他在20世纪80年代初期就到苹果公司工作了。当乔布斯被炒掉并开始了NeXT计算机系统的研发工作后，肯就跟随他进入这个项目组工作了。并且当乔布斯在1997年重返苹果公司后，肯又重新跟随他回到苹果公司。肯在“Think Different”战略项目组中工作，开发了“Crazy Ones”广告，并开始了苹果电脑的iMac桌面的开发，将所有功能和使用界面集于一身。

在这些年里，肯的团队与乔布斯的团队每隔两周就会面一次。这成为他们的交流惯例。肯的团队会在广告设计与推广上共享自己的思想，以及潜在的设计与布局想法。乔布斯也会把类似的东西跟肯分享，他会持续地与肯的团队交流，不断更新苹果的运作内容。怎样的产品才能被推出，已具竞争力的苹果生产线是否仍有缩减或改进的空间呢？

乔布斯与肯的团队每周分享的内容都是一个谜局。乔布斯非常热衷于缔造最佳顾客体验。他经常视顾客价值为优先考虑的内容，因此，顾客们也愿意为他的产品慷慨解囊，所以苹果公司也将顾客至上的理念融入产品设计的各个方面，无论从产品的外观，还是产品的造型，或者是售后支持，都体现着这一点。面对一个新的iPhone手机，你能不看一眼，或者稍显迟疑地打开包装吗？不可能。那是因为苹果公司精心地考虑了顾客需求，并为他们提供了近乎完美的奢侈使用体验，所以让人爱不释手。

这种迷局式的设计可以在新型笔记本电脑PowerBook G4上体现。这款笔记本以精密技术为依托的设计的确无与伦比。由钛制成的外壳比钢铁更坚硬，比铝更轻盈。整个笔记本电脑仅有一英寸的厚度，是目前笔记本电脑市场中最薄的产品。

不过乔布斯仍不满意这款笔记本电脑的重量和厚度，他甚至对笔记本电脑的徽标的朝向都有严格的要求。

PowerBook G4笔记本电脑的外观上呈现出一个被咬的苹果标志。与以前苹果产品的标志一致，苹果公司想让这个公司徽标摆放正确，以至于看起来与使用者的位置协调。这也更体现了这款笔记本开放与亲密的使用理念。人们很轻松地就能把这款笔记本电脑放进自己的包中，并能很快地从工作包中拿出来。然而，当你从包里拿出笔记本电脑的时候，你很难知道哪一面应该朝向你这边。乔布斯为了让顾客更方便、快捷地解决这个问题，所以他把苹果的徽标指向作为解决这个问题的方法。当笔记本电脑关闭时，徽标指向使用者，这样让使用者重新打开时，能够非常轻松而准确地将它摆在桌子上，屏幕正好朝向自己，不必重新调整笔记本电脑的朝向。

但当人们打开笔记本电脑的那一瞬间，问题出现了。有一次，一个使用者发现咖啡店有个座位，就用他的咖啡占了个座。他坐下后，便打开笔记本电脑开始工作。这时，那个笔记本电脑外壳上的苹果徽标就会空翻向下，让这个倒置的徽标一直呈现在他人面前。

乔布斯是品牌效应的忠实追随者，当他多次看到倒置的徽标时，感觉非常难受。他甚至担心这样的显示会伤害品牌形象。

所以乔布斯要求肯的团队重新设计一款产品，以解决这个问题。怎样做才好呢？要让顾客在打开笔记本电脑之后，徽标的显示位置也要让他人感到舒适，即人们在使用笔记本电脑时，也能顾及到周围人的眼光。

假如你有机会，请瞟一下苹果笔记本电脑的外观。肯和乔布斯颠覆

了人们固有的思维模式，改变了徽标的朝向。这样做的原理是什么呢？可视性。乔布斯意识到人们会随时随地观察他人的所作所为，并随之模仿。

不过，这个原理的关键词就是观察。假如人们很难观察到别人，就很难去模仿别人的行为。让某些事情更具观察性，就可以让它们更好地被模仿。驱动人们相互共享的关键要素就是公共可视性。假如某些东西生来就是可被别人看到的，那么就请让它更好地被更多人看到。

模仿的心态

在一段商务旅行中或与朋友外出度假时，假如你来到了一个陌生的城市。你入住了一个旅馆，洗完澡之后，肚子感觉饥饿。

你想去一个好地方吃饭，但你对这个城市并不熟悉，具体的就餐地点也无从找寻。加上公务的繁忙，你不可能有那么多时间去阅读相关的网上评论，只能找一处比较近的地方。不过只要当你走过喧嚣的街道，就会困惑于太多的选择。你将如何选择呢？是一个用紫色顶棚装饰的泰国餐厅，还是装饰精美的酒吧，或是意大利饼店？

假如你相信少数服从多数的道理，或者更加青睐于大众的眼光，那么最简单的方法就是，哪里人多就去哪里。如果大多数人都在那里就餐，当然那里会很不错。假如那个餐厅门可罗雀，无人问津，自然不要去考虑。

这种方式仅仅是很多选择方法中的一种。人们经常会模仿身边的一些行为。人们喜欢和朋友穿着款式相同的衣服，点着其他用餐者常点的主菜，用着其他人经常在餐桌上使用的纸巾或者毛巾。人们可能会跟随同伴投相同的票；当朋友停止吸烟后，自己也立刻停止吸烟；在朋友变胖时，自己也变得更加富态。是否小到选择咖啡品牌这样的生活琐事，大到纳税这样的重要事情都能遵循这样的原理呢？人们实际上有从众倾向，喜欢模仿别人的方式做事。我们经常会看到，当电影院播放喜剧片时，在看似不太搞笑的情节上，有些人之所以会笑，是因为其他人都笑了。

人们之所以会模仿别人的行为，有一部分原因是因为别人会给他们

提供相应的参照信息。我们在日常生活中做的很多决定都是依据别人的决定做出的，这的确是一个省时省力的好办法，因为别人很有可能了解我们并不知晓的信息。假如我们的饭友似乎在用微型叉子吃芝麻菜，我们也很可能会照做。假如大部分人都在阅读约翰·格里森姆的新探险小说，此时，我们也可能买一本，以便在去巴巴多斯岛度假的途中聊以自慰。

心理学家称这种思想为“社会证明”。咖啡师或酒保自己常常会在客人给小费的盒子里放一些钱。他们这样做是基于这样的原理：如果盒子是空的，人们会以为其他人都没有给小费，但如果他们看到盒子里已经有了一些钱，就会认为别人都给了小费，于是便纷纷效仿。

社会证明甚至也能在人们生死攸关的大事上起着举足轻重的作用。

假如你的肾脏坏了，到了无可挽救的地步，你的身体只能靠透析机不断地过滤血液里的毒素与废物来维持生命，而根本无法得到任何有效的根治。一旦停止透析，你的身体将变得十分难受，如针扎火燎一般痛苦。假如身体的微量元素，比如钠元素升高，你的骨头将变得异常脆弱，你将随时可能患上贫血或者心脏疾病，如不好好治疗，就会失去生命。

在美国，每天都有4万多人患上末期肾脏衰竭疾病。他们的肾脏衰竭无论是由什么因素引起的，处理的方式无非只有两种：要么每周到血液透析中心透析三次，每次透析5小时，以缓解病痛；要么进行肾脏移植手术，获得新的肾源。

不过迄今为止，根本找不到那么多的肾脏来满足病人移植的要求。现在，甚至有10万个肾脏衰竭患者正在等待肾脏移植，并且每个月都有

4000个新的肾脏衰竭患者出现。毫不例外，在肾病群体里形成了一肾难求的焦急局面。

假如你现在也在换肾名单之列，也遵从先到先得的服务理念，即排名在前的患者率先换肾，因为他们已经等了很久很久，或许是名单中的资深病人。你自己可能也会为一个肾脏而等待好几个月的时间，假设你也排在换肾名单的前列，不过最终在潜在的前期配型之后，你会有何感想呢？

很明显，需要肾脏移植的患者可以在换肾之后维持他们宝贵的生命。但令人惊讶的是，97.1％的供肾者不符合要求，大部分不符合要求的情况都是肾脏不匹配。在这个方面，肾脏移植更像是轿车维修，你不可能把本田的底座装在宝马车上。肾移植的原理也是如此，假如供者的血型和组织与你的不能有效匹配，那么器官移植就是天方夜谭。

不过当麻省理工学院张涓涓教授浏览了数百个捐献者的资料后，她发现社会证明也能促使人们降低肾源使用数量。假如你是名单上的第100个患者，一个一个地排队，最终排到了你，那么就证明你前面的99个人都拒绝了使用此肾。这时，社会证明就开始起作用了。倘若如此多的患者都拒绝使用此肾，人们可能认为此肾有什么问题，所以大家都拒绝了。事实上，这样的暗示导致了十分之一的患者会因此而错误地拒绝使用肾源。即使名单上的患者间并没有直接的交流与对话，他们的拒绝决定却对其他患者的决定在无形中产生了消极的影响。

类似的现象层出不穷。

在纽约城里，一个叫“Halal Chicken and Gyro”的清真小吃店向人们提供美味的大盘鸡和大盘羊肉，还有香喷喷的米饭和比塔面包。纽约的

杂志将他们的食品评为纽约城最美味的20强之一。人们甚至愿意为了这里的美食而空腹等待一个小时之久。某一天，在人们吃饭的时候，排队的队伍甚至已经造成了交通堵塞。

现在，我知道你会怎么想了。因为那儿的食物太美味了，以至于人们愿意等待那么长时间。事实上，“Halal Chicken and Gyro”的清真小吃也确实很棒。

生意如此红火，于是，店主在另一条街上开了相同的一家分店。两家店有同样的食物，同样的包装，但新开的那家店却没几个顾客。为什么会有如此反差呢？

社会证明可以解释这一切。人们会认为排队的队伍越长，食物越美味。

这种集群效应甚至从心理上影响了专业人士的判断。每年，我都会要求工商管理专业的二年级学生去完成一个小练习。一半的学生被问到自己在工商管理课程开始阶段最想完成的事情，而另一半的学生被问到自己现在最想做的事情。两批学生不能互相交流，也不能打听别人的回答情况，所有的回答过程都是匿名的。

结果非常显著。当学生们描述自己的工商管理初始学习阶段时，他们描述的内容是非常有抱负和雄心壮志的。一个学生想彻底改变现在的医疗体系，另一个学生想开创一个旅行网站，也有的学生想投身娱乐业。还有的学生想参选政府官员，也有的学生想成为一名企业家。此外，还有少许学生想进入投资银行或者咨询业。总之，他们展现了自己广泛的兴趣、目标和职业路径。

然而，当学生们被要求回答未来计划时，他们的回答却表现出惊人

的集中和一致。超过三分之二的学生选择进入投资银行业或咨询业，只有极少数学生选择了其他行业。他们的聚合度是十分显著的。的确，在MBA课程的开始阶段，学生们有很多不同的学习机会，不过他们往往会受到班上大多数人的社会影响。学生们并不确定自己以后会从事哪个行业的工作，所以他们喜欢参考他人的意见。结果便形成了滚雪球一样的集群效应。虽然少于20％的学生会对投资银行业和咨询业感兴趣，但最后选择了这些行业的人数比选择其他行业的人数多。所以通过社会影响的作用，最初的小群体逐渐壮大。社会交互导致了以前喜欢不同课程的学生改变了他们的选择意向，从而最终选择了与他人一样的课程。

社会影响对人们的行为的确有很大的作用，不过要成功地理解他们帮助产品和思想变得流行的过程，我们需要探明他们流行的最佳时机。那么还需要看看科伦·约翰尼森的例子。

可视性的能量

科伦·约翰尼森的起初职业是亚里桑那大学的临床社会工作者。精神健康小组雇用她来帮助学生解决嗑药和心理抑郁问题。不过在治疗了很多学生后，约翰尼森发现她帮助学生的时机是非常错误的。事实上，她应该在学生们刚刚遇到心理问题时就设法改善他们的心理状态，这样就能在学生真正生病前解决问题，防患于未然。所以，约翰尼森离开了校园健康中心，进入健康教育中心，并最终成为促进健康和健康干预中心的主任。

和大多数美国学校一样，亚里桑那州一个非常重大的问题就是严重的酗酒。大约有四分之三的美国大学生一到了饮酒的合法年龄就会沉迷于饮酒。不过更大的问题是学生的饮酒量。44％的学生有通宵饮酒的习惯，平均每年就有超过1800名大学生死于过量饮酒。另有60万名大学生因为饮酒而住院。酗酒问题已经日益严重起来。

约翰尼森找到了问题的症结。她印制了大量关于酗酒不良后果的宣传广告，将之散发到校园的每个角落。她将酒精如何破坏学生的认知功能和学习绩效的过程以广告的形式记录在了学校信息传单中。她甚至统计了能够致死的酒精含量和咖啡因含量。但是，这些宣传都没有触及问题的核心。简单地教育学生饮酒有害身心，很难起到足够的宣传效果。

约翰尼森努力地让学生自己体验一下酒精的危害。她发现大部分人对室友的不良饮酒习惯感到非常不满。的确，很多学生像大部分成年人一样，都只是偶尔饮酒。不过他们并不会酗酒，因为他们看到了自己同伴的表现。他们说起当自己每次都要把烂醉如泥的室友背回寝室时，或者要拧着他们的头发，把他们扶进厕所里呕吐时，他们都感到非常恶

心。所以当同伴们看似非常快乐地饮酒时，他们不会跟随。

约翰尼森对此备感欣慰。事实上，大部分学生都反对酗酒，并且他们也曾努力地解决酗酒问题，直到问题被解决为止。

假如大部分学生都认为饮酒的行为不好，那么为什么还会有那么多学生去饮酒呢？并且每次都喝那么多呢？

这是因为行为是可以观察到的，具备可视性，但思想是隐晦的，看不见，也摸不着。

假如你是一个大学生，当你环顾四周时，你会看到很多人都饮酒。在看球赛时，在街头小屋的欢乐派对中，在和女生联谊会上的狂欢中，你会亲眼目睹你的朋友喝酒和狂欢的样子。每个人都看起来比你更喜欢喝酒，而你不希望自己成为另类，所以你也跟着喝了很多。

不过学生们并没有认识到每个人都有类似的想法，或许他们的同伴也有类似的经验。当人们看到别人喝酒喝得那么痛快时，自己便会跟着喝起来。因为大家都看不到别人心里的真实想法，所以这种恶性循环还将持续下去。假如每个人都知道其他人也有同样尴尬体验的话，人们就会保持清醒的头脑，而不会跟风酗酒。

举一个我们更加熟悉的例子吧，回忆一下上次你做幻灯片展示时的尴尬场面吧。你的宣讲内容是关于泛化公平或者供应链优化的问题。在演讲之后，演讲者可能会询问观众是否有未理解的问题，或者邀请他们针对演讲提一些建设性意见。这时，观众们的反应一般是怎样的呢？答案是沉默。其实，并不是每一个人都听清楚了演讲的内容，然而，他们会担心自己成为在场听众里唯一一个没听懂的人。为了避免被他人嘲笑，一般人是不会举手提问的。为什么会这样？因为没有其他人率先提

问，且大家都不知道在场的其他人在想什么，因为思想是具有隐蔽性的，代表了个人隐私。

著名的格言“有样学样”可以更好地解释人们为什么有喜欢模仿的嗜好。人们仅仅能够模仿他们看到的他人行为。虽然大学生们在思想上反对酗酒，但他们却跟风酗酒，因为他们看到同伴们都在酗酒。一个餐馆很可能非常有名，但如果从外面很难看清里面的情况，比如有前窗挡着，人们就很难识别相应的信息而做出正确的选择。

可视性对产品和思想是否流行有着至关重要的作用。假如一个制衣公司引入了一款新型的外套款式，当你看到某人正穿着它，而你也喜欢这件外套，你当然会去购买同样的衣服。不过这种情况很少发生在袜子上。为什么呢？因为外套具备公共性，是可视的，袜子却是隐秘的，不具备可视性。同样的事情发生在牙膏与轿车上。你不可能知道你的邻居使用什么牌子的牙膏，你却能知道邻居们开的轿车是什么样子的。由于轿车的偏好是很容易被观察到的，因此，你邻居的购车行为会直接影响到你的购买决策。

我的同事布雷克·米克谢恩、埃里克·布雷诺和我检测了1500万辆轿车的销售记录。邻居的新车购买决定是否能影响到你的新车购买决定呢？答案是，确实有足够的影响，并且统计结果显著。在丹佛市，人们经常会因为邻居的新车购买行为而冲动地购买新车。这样的从众效果异常地明显，有近八分之一的轿车销售都沾了这种社会影响的光。

在这些效应上，可视性的影响是非常深刻的。能否轻易地看见别人的驾驶情况将直接影响人们的购车决策。在洛杉矶，人们喜欢驾驶轿车出行，所以他们比爱坐地铁的纽约人更喜欢观察别人的驾车情况。在阳光比较充足的地方，如迈阿密，你可以更轻易地看到你身边的人开着敞

篷车行驶在无边无际的大道上，而在像西雅图这种雨水比较充分的城市中，你很难看到这种驾车情景。通过可视性的影响，这些环境也决定了社会影响对汽车购买决策的效应。人们在迈阿密或者洛杉矶会更多地受到他人购买行为的影响，因为在那里很容易随处见到驾车者。当产品的可视性强时，社会影响会对人们的购买行为产生更大的作用。

可观察到的事物也更易于被大家公开讨论。当你踏入某人的办公室或者寝室时，你会询问贴在桌上的怪异贴纸或者质疑寝室墙壁上的艺术画吗？那些东西要是锁在无人知晓的保险柜里或者卷起来放到地下室里，谁还会谈论它们呢？当然不会。公共可视性加速了人们的口碑传播行为。东西越容易被看见，人们谈论它的可能性就越大。

可视性也刺激了人们的购买决策，并加速了相应的口碑传播行为。正如我们在“诱因”那一章讨论的那样，环境线索不仅激活了口碑传播行为，而且也时常提醒着人们需要买的物品和需要做的事情。你可能已经享受过你朋友推荐的健康食物或者浏览了一下他们推荐的网站。如果没有可视的诱因重新开启你的记忆，你很可能会忘记这些推荐内容。产品或者服务的公共可视性越强，它们对人们行为的激活程度也就越高。

因此，怎样设计产品和思想可以让它们具备更多的公共可视性呢？

使隐蔽的产品公开化——胡子的作用

每年秋天，我在沃顿商学院会有60名MBA学生，到10月底为止，我已经熟悉了课堂里大部分学生的特征。我知道哪些学生经常迟到五分钟，哪些学生会率先举手发言，哪些学生经常穿着彪马外套。

数年前的某个11月的上旬，我走进了课堂，当看见一个帅气的小伙正摆弄着他的那卷胡子时，我感到了小小的惊讶。恐怕这不是他偶尔忘了刮胡子。他的胡子是经过手工修饰过的，胡子的边缘都卷曲在了一侧。他看起来像介于黑白电影中的罗利·芬格与恶棍之间的一个人物。

起初，我认为他想必是做了胡子造型的新尝试。不过当我环顾四周时，我注意到了两个类似的胡子形状。我想，这可能已经是一种流行趋势了。为什么会有这么劲爆的胡子流行趋势呢？

每一年，癌症会夺去世界上4200万人的生命。每年又会有600万新增的癌症案例发生。感谢那些无偿的器官捐献者，他们的捐赠为癌症的研究和治疗做出了巨大的贡献。不过，器官怎能对战胜疾病有作用呢？这种宣传性的社会影响会提升器官捐赠者的数量吗？

不幸的是，在大部分情况下，你是否会向专业的癌症基金捐赠款项，这完全是你自己的私人行为。假如你像大部分人一样隐秘，你很难知道你的朋友、邻居、同事是否捐赠了财物去支持疾病研究，这时，他们的行为根本无法影响你的行为，因为这种捐赠不具备公共可视性。

那么，这款胡子的流行趋势又是从何而来的呢？

它始于2003年一个星期天的下午。一群从澳大利亚墨尔本来的朋友

围坐在一起，他们喝着啤酒，谈论着20世纪七八十年代广泛流行的时尚。一个小伙质问道，“你知道胡子曾经发生过什么吗？”一打新的啤酒又送了上来，他们也很具挑战性地凑了过来：去看看谁能长出最好的胡子。这些话就这样在朋友之间逐渐流行起来，最终发展为由30个小伙组成的团队。团队成员被要求在11月的30天之内不能刮胡子。

他们也在下一个11月继续执行这样的规则，不过在一番挣扎之后，他们还是决定停止这项活动。因为他们被乳腺癌群体的工作深深地撼动了，他们也想像那些工作群体一样，为男性的健康做些贡献。他们成立了一个名为“Movember”的基金会，并采用了“挑战男性脸部健康”这样的标语。那一年，有450个小伙凑齐了54000美元，并将其捐赠到了澳大利亚民间癌症基金会。

这个组织随着时间的推移不断地壮大。第二年，就笼络了9000个参与者。再下一年，人数突破了50000。这个组织以非常惊人的速度流行于全世界。在2007年，从爱尔兰、丹麦到南非，甚至中国台湾，已经无处没有此组织的痕迹了。这个组织现在的基金已经达到了1.74亿美元。这对于男人的面部毛发来说自然是很滋润的事情。

现在，每个11月，男人们发誓要通过留胡子来增加脸部健康意识并募集男性健康基金。这样做的步骤非常简单。第一个月把胡子刮干净，下一个月不许刮胡子，让胡子疯狂地增长。是的，用这样的一种方式让你自己看起来像一位真正的绅士。

“Movember”基金会办得非常成功，因为他们弄清楚了怎样把私人的东西变得公开，使隐秘的事情公共化。他们也弄清了一些基本的因果关系：让某些典型的不可观察之事，通过一些运作，转变成人人可见之物，这样就会形成某种流行趋势。由于30天的胡子运动有效而且盛行，

很多人都会谈论它们。正如“Movember”网站上所描述的那样：

“通过他们的行为和言语，瞬间就让私密的事情成为大家公开讨论的话题，这种意识的增加使得人们不会再忽视男人们的身体健康。”

从这段话开始，想必你也会萌生讨论胡子运动缘由的兴趣。人们经常在一起闲聊，直到某人鼓起勇气询问留胡子的真正原因。这时，留胡子的人就会跟别人解释这件事情，这样就产生了社交货币，并生成了新的热衷者。每年，我都目睹越来越多的学生在11月加入了这个胡子运动，使得这个运动从隐秘到公开，加速了这项运动的流行与推广。

大多数产品、思想和行为都只是被消费者隐秘地进行着。什么样的网站能够告诉你同事们最喜欢做的事情？起初，你的邻居会最想给谁投票？假如别人不告诉你，你就很难知道这些信息。虽然这些事情不会有效地去影响你的个人行为，但对于组织、商家和思想的传播非常重要。假如人们看不到其他人的选择和行为，他们就不可能去跟随和模仿。而且更为糟糕的是，像学校的过度酗酒行为，一旦学生们认为他们内心的观点得不到真正的支持，他们就会跟随那些不良的酗酒习惯[(1)]。

解决这个问题要求人们让私人的事情公开化，为私人的选择、行为和观点标示一个公开的信号，这样才能将不可观察的思想和行为转化为更加可观察的事物。

科伦·约翰尼森就是通过私有事物公开化而降低了亚利桑那州学生的酗酒行为。她在校报上登了一些相关的酒危害广告，这仅仅是开始的第一步。大部分学生平时一次只喝一两杯酒，而69％的学生在聚会时差不多要喝四杯酒。她并不关心喝酒带来的健康危害，而只是关心他们朋友的看法。通过向学生展示这样的信息后（他们中的大部分人都不喜欢

酗酒），这可以帮助那些学生认识到其他人的想法跟他们自己相同，即大部分学生都不喜欢酗酒。这样既纠正了每个人对其他人行为的错误理解，也降低了他们自己的喝酒行为。通过将私人事情公开化，约翰尼森已经将过分饮酒的群体成功地削减了30％。

为自己做广告：与世界共享Hotmail

使事物具备更多公共性的一种方法就是设计出能为自己做广告的思想。1996年7月4日，比尔·巴迪亚与杰克·史密斯开发了一种新的名叫Hotmail的电子邮件服务。那时，人们接受电子邮件服务只能通过像AOL这样的网络服务功能商。无论你使用家庭电话线拨号上网或者AOL界面服务接收信息，你都可能要为每月收到的电子邮件付费。这种要求确实很苛刻。你仅仅能通过你所在地的服务器与网络产生连接，而且你还需要确定一台计算机作为服务器。

不过Hotmail就非常不同。这是首个基于网络的电子邮件服务系统，它允许人们用世界上的任何一台计算机收发邮件。所有顾客需要的只是网络连接和网页浏览。美国独立日那天被定为Hotmail的发布日，从此标志着人们可以自由地选择自己想浏览的任何内容，而不再受服务器的限制，彻底形成自由上网的趋势。

Hotmail是个伟大的产品，而且它也得益于我们当下正热评的流行性口碑传播。早期的Hotmail使用者喜欢大肆谈论这款产品，因为它具备了社交货币的功能。产品也能比其他邮件系统给电子邮件使用者带来更大的好处，因为它是免费的。如此多的人共享了Hotmail，也正是因为它的这项实用功能。

不过Hotmail的创建者不仅要创造一款伟大的产品。他们调整产品的可观察性以形成大众的流行趋势。每个Hotmail账户里发出的电子邮件中都有一个简短的标记，记录了这个正在成长中的品牌。每条电子邮件底部都会链接一条这样的消息：“在www.hotmail.com网站上免费下载并使用Hotmail，让你的电子邮件变得自由而快捷。”只要顾客使用

Hotmail收发一次邮件，就能将使用Hotmail的社会证明发送给潜在的客户，并向那些潜在的客户介绍了这一项以前他们从未使用过的电子邮件服务系统。

这样做果然奏效了。在不到一年的时间里，Hotmail的使用者增加数超过了850万人次。此后，微软用4亿美元购买了这项正在迅速增长的服务。到那时为止，已经有超过3.5亿人正在使用Hotmail。

苹果和黑莓采用了同样的策略。邮件底部标志线以下的自动宣传栏中要么写着“使用黑莓发送”，要么写着“发送自我的iPhone”。使用者很容易改变与他人联系的这种参数信息。我的一个同事就成功地改动了这个标语，写着“通过网络信鸽发送”。不过大部分人并不会这么做，部分原因是因为这些附加标签有社交货币的功能，能让他们自己看起来有面子。通过这些相关的附加语，人们会有意识地流传这些品牌，并以此行为来影响他人的购买决策。

所有这些实例都说明了制作出有自我广告效应的产品是非常必要的。人们使用这个产品或者服务，是因为他们将此作为社会证明传递给他人，因为这些使用本身具有一定的可观察性。

大部分公司都会使用卓越的品牌传播思想。阿贝克隆比&费奇、耐克、巴宝莉都已经懂得用品牌和标识来装饰他们的产品。某些公司想方设法地增加他们标识的尺寸和规模。拉尔夫·劳伦使用贵族的马球运动作为品牌标志，他们的巨型小马T恤使这个本不成名的标志放大了16倍之多。法国的鳄鱼品牌也做了一件类似的事情，他们大规模地在T恤衫上印着庞大的鳄鱼图案，好像随时都可以把穿着这件T恤衫的人的胳膊咬掉。

放大品牌的标识并不是产品自我宣传的唯一方式。让我们来看看苹果公司配着白色耳机的iPod。起初，数码音乐播放器的市场竞争很激烈，像帝盟多媒体、创新、康柏、爱可视这些播放器品牌，他们的音乐产品都使用类似的装置，一时间叫人很难区分。并且他们的竞争优势并不明显，你很难说出这些产品比便携式CD机或者随身听更有优势，并值得消费者花那么贵的价钱来购买。

因为大部分播放器装置都使用了黑色耳机，而苹果恰恰开发了白色耳机，这让苹果公司一下子占据了更多的市场份额。通过自我宣传，他们很轻易地看到了很多用户抛弃了原来的传统随身听，开始使用苹果公司开发的新产品——iPod。这种可视的社会证明显示了iPod是一款非常不错的产品，并且使潜在的使用者感受到了购买iPod的愉快感觉。

形状、声音以及其他有区别的特征标志也能帮助产品为它们自己做广告。1992年，法国运动鞋设计师克里斯提·鲁布托感觉到他设计的鞋子缺乏能量。环顾周围，一名女雇员手指上抹的红色香奈儿指甲油非常夺目，让这位女雇员惊艳四射。根据这个情节，他设计了一款脚底磨光的鞋子。如今，鲁布托设计的鞋子底部都涂上了一层红漆，让人们一眼就能识别出来。因为这些特征很容易被人们看到，所以甚至很少知道这些品牌的人都能够轻而易举地识别出鲁布托设计的鞋子。

相似的思想一样可以应用到产品和服务的管理上，比如泰勒就把名字刻在了手提包上。再比如，各类门票经常是放在人们口袋里的，但如果某些电影院和一些小联盟球队能使用纽扣或者贴纸作为门票的话，这些特殊的门票就会更加具备公共可视性。

设计一个能够自我宣传的产品对于小公司或者微型组织来说是一件非常有价值的战略，因为这样做不需要为宣传付出任何额外的资源。即

使是无钱购买电视广告或者在地方报亭粘贴宣传单，只要产品能够自我宣传，现实的顾客就能找上门来。这特别像是一种没有广告预算的广告。

但在人们使用产品、思想或者行为的时候，他们自身就可以为其做宣传。当人们穿着某件衣服参加某个聚会时，又或者使用某个网站时，都很容易被周围的邻居、同事和朋友看到，从而导致他人纷纷效仿、跟随。

如果某个公司或者组织是非常幸运的，人们会经常消费他们的产品或使用他们提供的服务。不过在剩余的时间，他们会干什么呢？消费者什么时候会因为某个特别的原因穿着其他的衣服，或者完全在做其他事情？即使产品或者思想不是顶尖的，有没有一些事物能够在顾客周围产生社会证明呢？

这确实存在，它叫做行为剩余。

作为行为剩余的黄腕带

耐克公司的斯科特·麦凯克思曾经需要做出一个很艰难的决定。2003年，兰斯·阿姆斯特朗是一位热点人物，他的赞助人就是耐克公司。麦凯克思正着手处理着兰斯引来的所有关注，尽力想一个完全之策以应对。兰斯有着一个强大的、吸引人的故事：7年前，兰斯被诊断出癌症，生命遭受到极大的威胁，医生们认为兰斯只有四成的存活率，不过他不仅令人惊讶地重返了自行车比赛，而且表现得比以前更加强大。自从他回归以来，已经获得了5届环法自行车赛的冠军，并赢得了数以万计车迷的支持。从15年的抗癌经历到努力地维持现状，兰斯帮助人们维持着自己的信念。如果他能战胜癌症归来，他就能战胜生命中的任何一次挑战。

麦凯克思想将这所有的一腔热血资本化。兰斯的行为已经超越了运动本身，他不仅仅是人们心目中的英雄，而且成为文化象征。麦凯克思认识到了兰斯的成绩，并放声欢笑，等待着他的第六个环法赛冠军的到来。他也想利用这种利益的溢出效应来获得人们的支持并成立一个以兰斯·阿姆斯特朗为名的基金会。那么，怎样做才能以此为噱头笼络人心呢？

麦凯克思想出了两套办法。

办法一就是举办一次环美国自行车赛。人们可以为他们自己设立一个骑行的目标，并可以带上他们的朋友与家人来资助这个骑行过程。这样做可能会引来越来越多的人骑行，增加人们骑车的兴趣，同时为阿姆斯特朗基金会募捐，而兰斯只需在部分路段露一下面。这个赛事很可能要持续好几周的时间，并且可以要求国家与地方，甚至各个城市的媒体

都来报道这项骑行赛事，以提高整个赛事的影响水平。

办法二就是使用腕带。耐克最近正在售卖印有“团队”或“尊重”字样的篮球腕带和硅胶腕带。篮球选手带上它们能够保持注意力，并有进攻的动力。所以，为什么不能做一个关于阿姆斯特朗的腕带呢？耐克完全可以制作500万条腕带，每条卖一美元，最后汇集起来一起捐给阿姆斯特朗基金会。

麦凯克思更加喜欢腕带的思路，不过当他向兰斯的顾问提及这项建议时，却一点说服力都没有，基金会的人也认为这是非常愚蠢的。就连阿姆斯特朗本人也觉得这个想法比较荒谬，他说：“我能用那卖不掉的490万条腕带做什么呢？”

麦凯克思哑口无言，但他还是更倾向于腕带的思路，但他也不确定这个办法是否会成功。后来，他做了一个看似无关的小决定，却对后来产品的成功产生了重大的影响。麦凯克思让腕带变成黄色。

黄色代表环法自行车赛，并且这个颜色毫无性别特征，男女都可以佩戴。

不过这也是一个在公共可视性上的聪明决策。黄色是人们几乎很少看到的颜色，因为它太为闪亮了。黄色可以与任何选手的衣服颜色形成鲜明的对比，从而映衬出腕带的颜色，这样人们从远处也可以一眼识别。

这种公共可视性帮助产品达到了空前的成功。耐克不仅卖掉了首批生产的500万条腕带，而且在六个月内就一售而空。腕带的供不应求已然成为当今的趋势。如此火爆的需求直接导致有人在eBay.com上将腕带的价格炒到了原价的10倍。最后，耐克公司卖出了8500万条腕带。

你很难想象如果是举办一次环美自行车赛的话，需要选手骑行得多么完美才能换来耐克的如此业绩啊。不能说这是事后诸葛亮，但是不管怎样，有一件事是可以确定的，那就是腕带的策略要比环美骑行能够创造更多的行为剩余。正如麦凯克思的描述：

“腕带的最美丽之处在于它的持续性，而自行车赛却不能。哪里有骑车的情景，人们就会在哪里谈论，不过每年不能持续地进行这种活动。即使每年都不定期地举办这个活动，它也不可能像腕带一样每天都能提醒消费者。可以说，腕带就有这个提醒的功能。”

行为剩余是在人们行为清醒过来以后残留在身体里的一种生理体验。神秘的爱人能让人们编写一部神秘的小说。政客们会千方百计地想办法与著名的枭雄握手，并将相关的照片制作成自己炫耀的资本。正如“社交货币”那一章所讨论的那样，像黄腕带这样的事物可以让人们了解自我，深入自己的内心，清晰地洞悉自己喜欢的东西。但是我们很难观察某些事情，例如是否某人因为特殊的理由去捐赠，或者相比于历史的虚构来说，人们更加喜欢神话故事。

不过当具备了公共可视性时，这些剩余物可以便于人们逐步地去跟随和模仿，并提供给人们互相分享相关产品和思想的机会。

让我们看看投票选举吧。人们要在工作日投票，并且排成一队，有时候还要等待几个小时才能有机会投出他们神圣的一票。不过这些都不是问题，最大的问题是，投票本身是一个非常隐蔽的行为，假如你没有清楚地看清每个人的票投向哪里，你不可能知道最终多少人的选票能够决定最终的投票结果，因为没有足够的社会证明。

不过在20世纪80年代的官方选举上，有一种很清晰的方式让选票也

变得更具可视性，即“投票贴”的使用。这是很简单的事情，不过它创造了行为剩余，因为投票贴使人们的投票行为变得公开化了，甚至在投票人已经离开现场后，对其他的投票者还是会产生一定的影响。投票贴也时刻提醒着人们今天是投票日，其他人都去投票了，所以你也应该赶紧去投票。

行为剩余也存在于各种产品与思想之中。蒂芙尼、维多利亚的秘密及其他零售商会为顾客提供他们特制的购物袋，并让顾客带走。因为某些零售商有社交货币的功能，所以很多顾客都会重复使用这些购物袋，而舍不得扔掉。他们使用“维多利亚的秘密”这个品牌的购物袋去装他们的健身衣，或将自己的午餐装进蒂芙尼的袋子里，或者使用布鲁明戴尔的棕褐色袋子去装镇里的报纸。人们甚至会反复使用餐厅、折扣店和其他不知名地方的袋子，尽管它们没有什么特殊标记。

衣服零售商露露柠檬进一步地利用了这一思想。不像别人的纸袋子那么脆弱，露露柠檬把袋子做得非常结实，甚至经久耐用，这样人们在他们店里获得的购物袋就很难被扔掉。而且因为这些袋子是可以回收使用的，人们可以用这些袋子装一些杂物或者用于其他用途。这样的方式使得行为剩余帮助了这个品牌提供给人们更多的社会证明。

赠品本身就能提供一种行为剩余。你去参加某些会议或者参加某些招聘会，你或许会得到大水杯、钢笔、T恤、饮料保温罩、抗压球和雪铲等赠品或纪念品。两年前，沃顿商学院就曾给了我一条领带。

不过，其中的某些赠品的确提供了比其他东西更多的行为剩余。赠予别人一个便携式化妆包的确是一个很好的主意，不过女人们经常在她们的私人浴室使用化妆包，所以它不能使得品牌具有可观察性。人们虽然不常使用咖啡杯和健身袋，但这些东西的使用一般是在公开的场所，

即可被观察的地方。

人们在网上宣传他们的思想和行为也能带来行为剩余。评论、博客、帖子或者其他形式的内容，都能让其他人找到前人遗留的使用痕迹。因为这个原因，很多像Facebook这样的公司和组织鼓励人们写评论。只要简单地点击一下，人们不仅能显示他们跟组织、产品和思想之间的亲密关系，而且也帮助商家宣传了什么产品值得购买，什么产品值得关注。ABC新闻频道发现，引入评价点击系统直接促使Facebook的点击率增加到原先的2.5倍。

面对其他网站的疯狂宣传或者自动刷帖，人们会有针对性地在他们的社交网络页面做些什么呢？音乐经常被认为是一种社会行为，不过Spotify软件将这个过程做得更深入。这个软件不仅能帮助人们找到自己喜欢的任何歌曲，也可以帮助人们将此歌曲的链接粘贴在自己的Facebook上，让他们的朋友也能轻松地看到自己喜欢的歌曲，这自然也同时宣传了Spotify这个软件。于是，很多其他类似的网站或产品都纷纷效仿。

不过，我们应该总是让事情变得尽量公开可视吗？有没有什么反例？某些事情变得公开后会不会有更糟糕的结果呢？

反例？药品行业

一个活泼的黑发女青年正从她的公寓楼梯走下。她戴着精美的银制项链，手里拿着一件运动毛衣。她可能正要去上班或者约朋友去喝咖啡。突然一个邻居的门开了，一个非常低沉的声音传来："我有一罐很好的东西给你。"

"不！"她皱着眉头，并快速地走下楼梯。

一个稚嫩的小孩正坐在外面。他穿着蓝色运动外套，并摆弄着年轻男孩最流行的碗状发型。他正全神贯注地玩着视频游戏，突然有个声音打断了他："要可卡因吗？"小孩怒视着喊道："不！"

一个年轻的男子背对着墙壁，正咀嚼着口香糖。旁边一个声音问道："你想要点吗？"这个男人凝视着对方，并咆哮着说："不！"

说"不"是一个著名的持续性的反药物运动口号。这是在里根总统执政期间，由他的第一夫人南希·里根所创的一项运动。运动本身是一种公益广告，以打击在20世纪八九十年代里的年轻人的嗑药行为。这个逻辑是非常简单的。孩子们经常会被朋友或陌生人以各种形式引诱吸食毒品。孩子们应当知道怎样拒绝毒品。因此，政府花了大量的人力和物力宣传反毒品的公益广告。政府希望这些信息能够教育孩子们去抵制毒品的诱惑，以降低使用毒品的频率。

很多最近的社会运动也遵循同样的原理。从1998—2004年，美国国会几乎花了10亿美元在全国青少年反毒宣导活动上。他们的目的是要教育12～18岁的青少年，让他们抛弃嗑药的习惯。不过这样的宣传是否会适得其反，增加青少年的药物使用呢？

交际学教授鲍勃·霍尼克想看看反药物广告是否有实效，所以他收集了数千青少年在看过反毒品广告后的行为数据。当然，看广告之前要确定这些青年人是否曾经有吸食大麻的习惯。看到广告的这群青年人是否就会停止吸食大麻呢？

答案却是否定的。

事实上，这些反毒品广告不仅没有降低药物的使用，而且还适得其反，增加了药物使用的频率。12～18岁的青少年看过广告后反而还增加了他们吸食大麻的欲望。为什么会这样？

因为这些广告使吸食大麻变得更加公开了。

考虑到可观察性和社会证明的作用，以前没看过这些信息的某些青少年还并不知道他们吸食的是毒品，其他人则至多认为嗑药只是一件比较普通的错事。

反毒品广告经常同时宣传两件事情。广告中说毒品是有害的，但人们通过广告也会看到有很多人都在大量地吸食毒品。正如我在这一章所讨论的原理一样，他们看到的行为实际上为他们做出了榜样。当人们看到嗑药的人如此之多时，他们自己也会认为嗑药只是一件平常之事，没什么大不了的，所以反而会更加大胆地嗑药。

假如你是一个15岁的年轻人，以前从来没有听说过吸毒这样的事情。你可能一下午都坐在屋子里看卡通片，这时出现了一个公益广告，宣传嗑药的危险性，并不断地问你“要不要来点”。

公益广告绝不只是给人们带来视觉冲击，而没有行动欲望的煽动。所以，当政府大量地宣传嗑药行为时，就意味着很多人都在做这样的事

情，难道不是吗？也许这其中还包括学校中那些看起来最酷的孩子。

正如霍尼克所说：

“我们基本的假设是，看到这些广告的孩子越多，他们就越会相信其他同伴都在吸食大麻。并且他们越相信其他人都在使用大麻，他们就会对吸食大麻越来越感兴趣。”

与很多强大的工具一样，让事物变得公共可视可能会带来一些意想不到的结果，所以使用这些公共性工具之前一定要仔细地斟酌。假如你想让人们不做这些事情，请不要告诉他们大部分人都在做这些事情。

再来看看音乐产业。一直令音乐界人士苦恼的就是人们的不合法下载。你应该怎样告诉人们这种行为带来的严重问题呢？行业协会在网上严正地警告人们，“在美国，消费者播放的音乐中仅仅有37%是付费的”，并且在过去几年内就有“几乎300亿首歌被非法下载”。

不过我当然不能确定这样的宣传是否会带来预期的效果。假如不出意外的话，它很可能会带来相反的效果。只有一小半的人愿意为音乐付费？哇。似乎为音乐付费就象征着你是一个大傻瓜，难道不是吗？假如大多数人都在做正确的事情，而谈论少数人所做的错事就会误导大多数人，从而诱导大多数人犯错误。

不要让私人的事情公开化，这样做只能让想禁止的行为适得其反，而要使公开的事情私人化。如果他人的错误行为不具备可视性，这样就可以减少这种行为重复发生的可能性。

一种办法就是突出强调人们应该做的事情，以替代禁止的行为。心理学家鲍勃·恰尔蒂尼和他们的同事想减少人们从亚利桑那州化石林国

家公园偷木化石的行为。所以他们以不同的策略在公园周围张贴了不同的标语，以禁止这种行为。一种策略是要求人们不去偷木化石，因为“曾经有太多的人从公园偷木化石，导致化石林国家公园的自然生态圈被严重破坏”。不过，这样的宣传变相地向人们提供了别人偷木化石的社会证明，这种信息带来的保护效果恐怕要换来人们双倍偷木化石的代价。

去突出强调人们应该做的事情才是更加有效的宣传。所以遵循这样的原理，他们开始张贴新的标语：“为了保证化石林森林公园的生态平衡，请不要拖走公园里的木化石。”这个标语通过将人们的注意力集中在偷木化石所带来的消极效应，而不是让人们看到其他人所做的不良行为，最终降低了木化石的被盗数量。

据说当人们可以自由地去做他们想做的事情时，他们经常会模仿别人的行为。人们喜欢先参考一下别人的行为，以判断在给定的形势下这样做是好还是坏，并且这种社会证明的倾向渗透于人们所做的每件事情当中，从平时要购买的商品到需要谨慎选择的投票，都有社会证明的痕迹。

不过正如我们讨论的那样，“有样学样”这个说法比其他的原理更能充分地解释人们从众的原因。假如人们不能看到其他人在做什么，他们绝不可能去凭空模仿。所以，如果想让产品、思想和行为变得流行，我们需要让它们具有公共可视性。正如苹果的翻转图标设计让人们更容易跟风购买。再比如留胡子运动，每到11月，这个运动都能激发人们对男性健康的更多关注。

所以我们需要像Hotmail和Intel一样，设计出能够自我宣传的产品。我们需要像露露柠檬和耐克的黄腕带一样，创造行为剩余，即使在人们

使用完产品或对我们的思想不再狂热后还能留下有关这些事物的明显遗迹。我们还需要让私人的事物公开化。如果某些事情生来就是为了展示，那么就让它持续地向人们展示吧。

---

(1) 制造公开的私人信息对于人们之前从来没有认识到或者被认为适合谈论的话题有非常重要的作用。通过在线定期约谈，很多人都可以尝试着谈论这些话题，不过在我们的大文化背景下，谈论这些话题仍然有可能染上一些污名。有部分污名是因为人们以前并没有意识到需要谈论的或者难以启齿造成的。这是一些相对隐私的行为，所以要帮助其流行推广，在线约谈需要人们意识到其他人心里在做此事的真实想法。伟哥的制造者建立了一个名为阳痿的论坛，让有这方面难言之隐的顾客可以在论坛上自由交流。很多同事也开始了“同性恋者穿牛仔裤”日，有一部分原因是想唤起人们对同性恋者的非歧视意识，并让同性恋者有自我认同感，而这些话题以前只能在同性恋社区才能讨论。

第五章　实用价值
Practical Value

- 节省几块钱
- 交易心理学
- 增加惊喜的价值
- 钱之外
- 关于真相

假如你必须请某人制作一个流行视频，肯·克雷格很可能不会成为你的第一选择。大部分流行视频都是由青少年制作给青少年观看的。年轻人喜欢看那些关于摩托车杂技或伴着说唱歌曲跳舞的卡通图像视频。

不过，肯·克雷格已经是86岁高龄了。他的视频会流行起来吗？这个视频的一切都跟玉米有关。

肯出生在俄克拉荷马州的一个农场中，家里有五个兄弟姐妹。他们家的生计完全依赖于一块棉花田。他们也开垦了一个菜园以贴补家里的收入。菜园里种的其中一种作物就是玉米。肯自20世纪20年代以来就一直以玉米为主食。从烤玉米、玉米羹到玉米糊和玉米沙拉，他几乎吃遍了用玉米能做的所有食物。他最喜欢的一种吃玉米方式就是直接从圆棒上咬下一粒粒的玉米。这样的玉米最美味，也最新鲜。

不过假如你曾经直接啃过玉米棒子，你会遇到极其令人苦恼的两个问题。除了玉米粒会塞在牙齿缝里，那令人讨厌的玉米穗也经常会塞到你的牙齿缝里。你可以用力抠下玉米粒，但那些玉米穗依旧会粘在玉米粒上。你还可以摩擦玉米粒，并用镊子仔细地摘出玉米粒，或者努力地用其他办法摘出玉米粒，但无论你用什么办法，那些任性的玉米穗会一直缠绕其中，无法剔除。

但当玉米穗遇到了肯之后，一切都改变了。

像大多数86岁高龄的老人一样，肯对上网很不在行。他没有Facebook，也没有YouTube，或其他参与网上讨论的方式。事实上，迄今为止，他只有一段别人给他拍的网络视频。

多年以前，肯的儿媳妇主要负责在家做饭。她几乎掌握了当地所有

美食的烹饪方法。一天，她在准备做饭时，她问肯该如何去除玉米上的那些穗子，肯说，“让我给你变个戏法吧。”

肯拿出了一个完整的玉米，放进微波炉开始加热。四分钟后，他取出了玉米。肯拿起菜刀，将玉米从底部削去半寸，然后拎着玉米顶部的那个尖儿，快速地摇晃了两下后，整个玉米便从外皮中掉了下来。所有的玉米粒都非常干净，看不到任何缠绕其中的玉米穗。

太神奇了！肯的儿媳妇对肯的表演印象非常深刻，她要求肯将此过程做成视频，以供肯的孙女在韩国作为英语教学之用。第二天，肯就在厨房里再次表演起清除玉米穗的戏法了，他的儿媳妇拍下了整个过程。为了让她的女儿清晰地见证这一过程，她将这一剪辑传到了视频网站上，并且用这样的方式把相关剪辑传递给有需要的朋友。

这些朋友又把视频传给他们的朋友们，那些朋友又传给另一些朋友，依次传开。瞬间，肯就成为“清除玉米穗”视频的热点人物，而该段视频的总点击率也超过了500万次。

不过一改大部分流行视频都是针对年轻人的常态，这段视频却反其道而行之。这段视频讨论的主要话题都是针对55岁以上的中老年人群。事实上，如果有更多的老人上网，这段视频的传播速度会更快。

为什么人们会共享这段视频呢？

数年前，我和我的哥哥一起去北卡罗来纳州旅行。他在医学院刚刚结束了一年的劳累工作，我也想从繁重的工作中解脱出来，所以我们约在达拉谟机场见面，然后一路开车西行。我们越过教堂山，经过温斯顿·塞勒姆，一路前行，越过蓝岭山环绕的自治州。第二天清晨，我们早早起来，准备好了当天的食物，便顶着风沿着上山的路，到达了庄严肃

穆的高原顶上。

人们之所以去远足的主要理由是想远离尘世，远离城市的繁忙与喧嚣，让自己沉浸在大自然的呵护之中。没有信息提示牌，没有交通灯，没有广告，只有大自然的气息环绕在周围。

正当我们在木丛中行进的时候，我发现了一件令人吃惊的事情。沿着小路下滑，前面出现一些同行者，我好奇地跟在他们身后，偷听他们的谈话。我想，也许他们在谈论美丽的景色或怡人的天气，或是旅途中发生的一些有趣的事儿，但最终我发现我完全猜错了。

他们正在谈论真空吸尘器！

真空吸尘器？人们可以在旅途中谈论太多的事情了，比如什么时候停下来吃午餐，或者谈谈刚才看到的大瀑布，又或者某些大家热衷于讨论的政治事件。不过，为什么他们谈论的话题会是真空吸尘器呢？

确实不能用本书以前的章节来解释肯·克雷格的玉米视频的流行原因，甚至不能解释旅行者为何会聊到真空吸尘器这样的话题。这些话题中没有谈到任何特殊的标志物，也没有社交货币的功能。然而，在家中，甚至在城市里，有很多与真空相关的线索，却没有多少与真空吸尘器相关的诱因。是什么让远足者愿意在那种时候谈论真空吸尘器的话题呢？

答案是非常简单的：人们喜欢传递实用的信息，即一些别人能用得上的信息。

像在“诱因”那一章提到的“请不要外传”酒吧，实用价值不可能是其中流行的最重要原因。在某些情况下，实用价值却起着至关重要的作

用。在某些情况下，它甚至仅仅是一种尽兴发挥或者直觉，不过，它并不意味着这样做没有效果。作家和编辑小威廉·法兰克·巴克利曾经谈到他去远足时最想带一本关于造船的书籍去读读。

因此，我们可以看出，实用的事情对于人们来说是非常重要的。

正如肯·克雷格的玉米故事和真空吸尘器被远足者讨论一样，人们不仅仅会认为实用的东西有价值，而且会将实用的信息分享给他人。所以，提供实用的信息会加速事物的传播速度。

人们共享实用的信息是为了帮助他人。节省朋友的时间或者让同事节省下一次在超级市场购物的费用，这些有用的信息会促进人们共享。

用这样一种方式，共享实用而有价值的内容就像帮助邻居建造粮仓一样。由于粮仓非常大，所以由一个家庭独自承担建造将是一件很困难的事情。因此，村中的人们会集合起来，自愿花时间帮助他们的邻居一起建造粮仓。这样，下一次，他们的邻居也会帮他们建仓。这就是“预支”的一种早期形式。

今天，这些直接帮助他人的机会越来越少了。现代的城市生活减少了我们与自己的朋友和邻居交流的机会。我们生活在高速公路和高楼大厦并行的末梢，时常忘却怎样去了解周围的朋友。很多人因为工作或者升学而从他们的家庭里搬了出去，这样的行为削弱了他们原本最强的社会联结。雇佣劳动代替了集体建粮仓这样的集体活动。

与他人共享有用的信息的确能够最快捷、最方便地帮助他人解困。即使我们身处异地，我们的父母也会在千里之外给我们提供帮助。传递有用的信息加强了社会的这种联结效应。假如我们知道我们的朋友正在为做菜而发愁，我们会发给他实用的菜谱，以增进我们之间的联系。当

我们的朋友感觉到我们对他比较体贴和关心的时候，我们自己也感觉到了自己的价值，而且，正是这种共享增进了我们之间的友谊。

假如社交货币是信息发送者利用共享行为改变他们形象的途径，实用价值则主要针对的是信息接收者。它是关于怎样节省信息接收者的时间和金钱，并帮助他们获得更佳体验的过程。共享有用的信息对共享者很有好处，因为共享者可以就此获得社交货币，不过关键在于要为信息接收者提供有用的帮助。“情绪”那一章说明了一条原理：只要我们关心，就会共享。不过反向因果也是成立的，共享也是因为关心。

你可以把共享实用价值看成提供有用的建议。人们经常会讨论谁提出的退休计划最好，哪位政客的平衡预算能力最强，哪一种药品能够治愈风寒，哪一种蔬菜有最多的维生素B。想想上次你需要搜集和筛选大量的信息才能做决定的场景吧。你可能至少问了一个朋友该怎么办，也许他给你提供了什么实用的建议或给你发来某个网页让你参考。

因此，只要让事物具备某种实用价值，就足以带来传播效应。

节省几元钱

当大多数人考虑实用价值时，省钱的确是他们首要考虑的问题。让实际的购买价格比先前的价格低点，或者以相同的价格购买更多的商品，都是人们时常在想的问题。像折扣网和生活网就以为顾客提供商品折扣的商业运营模式运营，其业务范围非常广泛，从修脚器到飞行员的培训课程都有所涉及。

一个能够决定顾客是否愿意共享促销信息的最大因素就是促销信息本身的吸引力。如果我们认为这个促销信息的吸引力很大，我们会情不自禁地与他人分享这个我们认为有用的信息。如果我们认为促销信息没有足够的吸引力，我们就会保持沉默。到底什么样的促销信息看起来更有吸引力呢？

众所周知，折扣的力度决定着促销的吸引力。举个例子，节省100美元当然比节省1美元让人更感到兴奋，打对折总比打九折更让人动心。即使你不是脑科医生，你也应当知道，相对于小折扣来说，人们更喜欢大折扣。

不过事与愿违，享受最优折扣事实上也并不容易。你经常会遇到以下的情况。请考虑你在下面的情况下会怎么做。

情况A：假设你正在商店里寻找一个新的烤肉架。你发现韦伯Q320烤肉架十分精美，正好在你的心仪商品之列，且原先的价格是350美元，现在降到了250美元。

你是购买这个烤肉架，还是要到其他商店再看看价格呢？请你在一秒钟内做出决定。

情况B：假如你正在商品里寻找一个新的烤肉架。你发现韦伯Q320烤肉架十分精美，正好也在你的心仪商品之列，但原先的价格是255美元，现在降到了240美元。

在这种情况下，你会怎么做？你会买下这个烤肉架或者到其他店里再次询价吗？你可以仔细思考一下，然后继续读下去。

正如大部分人的感受一样，情况A会更好点。100美元的折扣力度不正是你所期待的吗？这看起来确实更有吸引力。你很可能因此而买下这个烤肉架，而不会再另外寻找。

然而，情况B看起来就没有那么强的吸引力。毕竟，15美元的折扣相对第一种情况下的折扣力度来说黯然失色。你很可能会再去其他商店看看类似的产品，再比比价格。

经过研究100多人的选择，我发现他们做了相似的决定。看了情况A的人中有75％的人接受了价格，而不会再另外比价；看了情况B的人，仅有22％的人购买了这个烤肉架。

所有的人都想把所有商品的相关产品浏览一下，然后确定一个最低的价格才购买。如果两家商店卖了同一款烤肉架，无论在什么情况下，人们更应该愿意在价格相对较低的商店里购买商品。不过，人们并不是这样做的。事实上，结果恰恰相反。大部分人都会购买情况A中的烤肉架，即使人们可能会因此而支付更高的价格（250美元比240美元的价格更高）去购买。到底是什么原因导致了这种结果的发生？

交易心理学

在2002年12月里的某个寒冷的冬天，丹尼尔·卡尼曼登上了瑞典斯德哥尔摩大学大讲堂。观众中不乏瑞典外交官员、上流群体及某些世界最知名的学术明星。卡尼曼在那里给大家带来了关于有限理性（Bounded Rationality）的讲座，一种人们在直觉判断与选择过程中的新兴观点。他数年来都从事这样的讲座活动，不过这次却有所不同。卡尼曼此次在斯德哥尔摩获得了当年的诺贝尔经济学奖。

诺贝尔奖是世界上最为权威的学术奖项，它用来奖励那些在不同领域做出杰出成就的研究者。阿尔波特·爱因斯坦正是因为他在理论物理学上的突出贡献而获得了当年的诺贝尔物理学奖。沃森与克里克因为发现了DNA结构而获得了诺贝尔医学奖。在经济学界，诺贝尔奖是用来奖励对经济思想的推进作出重大共享的学者。

不过，卡尼曼根本就不是一个经济学家，他是一个心理学家。

卡尼曼获得诺贝尔奖是因为他与阿莫斯·特沃斯基合著的一本名为《前景理论》（Prospect Theory）的著作。这本著作的内容非常丰富，不过它的核心理念却是建立在一个基本常识之上的。人们经常违背简单的经济原则去做决策。他们每一次的判断过程与决策结果并不是完全理性和最优的。与之不同的是，人们在考虑决策时往往根据如何接收和处理信息的心理原则来做决定。仅仅根据主观意识，我们会喜欢某件红色的运动衫或者选择其他的商品，这种意识过程会影响我们如何考虑商品的价格与质量。沿袭了理查德·泰勒的思想，卡尼曼和特沃斯基的思想成为行为经济学的早期萌芽理论。

前景理论的核心理念之一就是人们并非绝对按照经济原则去评价事物，而是根据比较原则或者“参照点”来评价事物。50美分对于咖啡这个商品来说并不贵，如果你不去比较和思考的话，这个价格的确是一个很公正的价格。假如你生活在纽约城，付50美分去购买一杯咖啡的确是一件便宜的事情。你会非常庆幸有这样的好运气，并且会每天到同一个地方购买咖啡，甚至会将此事告诉给你的朋友们，让他们也能享受这项优惠。

但如果你生活在贫瘠的印度，50美分可能意味着一笔不小的开支。你做梦也不会用50美分去购买咖啡。假如你将此事告诉给你的朋友，他们会非常气愤地认为这是价格欺诈。

假如我们仔细地观察一下到电影院看影院或者在商店购物的八旬老人，就会发现他们经常抱怨，“我绝不会支付11美元去买一张电影票，这确实太贵了。”

似乎老人们看起来比我们更加吝啬。不过，从这里可以发现一个影响我们价格判断的基本原则。老人们有着与我们不同的价格参照点。他们可能还深深地记得40美分的电影票和95美分的牛排。那个时候，牙膏也仅仅是29美分，纸巾只需要花10美分。他们的那些记忆使他们很难接受现在的物价。这些商品的价格看起来远远超过了他们的回忆，所以他们很难接受现在的价格。

参照点可以帮助我们解释烤肉架的例子。人们把对某个商品的预期价格作为价格参照点，所以即使是一模一样的烤肉架，如果标价为350美元、售价为250美元的话，的确比标价为255美元、售价为240美元的折扣更有吸引力。

你经常会在商业信息广告看到类似的宣传方式：

“奇迹刀，它锋利的刀片可以穿过菠萝、汽水瓶甚至是硬币。你可能认为这样的刀具需要花100甚至是200美元，不过现在你只需要为这样完美的刀具支付39.99美元，就可以将它带回家了，这真是一个奇迹！”

听起来是不是很熟悉？的确是。大部分商业广告信息都采用这样的伎俩，这样做使无论他们在推销什么产品时都显得特别有吸引力。通过把原来价格标到100或者200美元，商业广告实际上设置了一个较高的参照点，使最终的购买价39.99美元相比之下显得十分低廉。

这也是零售商或者厂家常常会在专柜价上做些文章的原因。即使是在零售环节中，他们也希望消费者用此价格作为自己实际购买的价格参照点，这使得实际卖价看起来更有吸引力。正如烤肉架的例子一样，消费者如此关注商品的价格吸引力，所以他们实际支付了更多的成本在商品上。

参照点不仅可以在价格上起作用，而且在购买数量上也有同样的效果。

请看下面的广告内容：

“请等一下，还有更多的赠品！假如你买了一套刀具，我们会完全免费赠予你第二套刀具！的确是真的，以同样的价格可以获得两套产品。我们的刀具是如此美观与锋利。你不需要额外的支付就可以拿到第二套！”

这些商业广告以商品数量为参照点，放大商品的吸引力。你本可以用39.99美元去买一套刀具的，但现在却有了个额外的赠品，即以一套

刀具的价格却获得了两套产品。除了之前提到的降低实际购买价格外，额外获得赠品也能使得商品更有被购买的吸引力。怎样做才能使商品更有吸引力，更好被推广呢？市场专家埃里克·安德森与邓肯·西梅斯特曾想找出这个问题的答案。所以数年前，他们与一家公司合作，将一系列的服装目录发到了全美国的各个家庭中，L．L．Bean、Spiegel和Lands' End这些品牌都在此列。大部分品牌的衣服在目录之中都是以原价显示的，不过某些商品却是以折扣价显示的。毫无疑问，这种形式促进了商品的销售。人们喜欢少花钱，所以折扣商品增加了人们的购买欲望。

不过，安德森和西梅斯特对此有不同的看法。他们想知道是否消费者考虑的折扣吸引力仅仅在售价上。

为了检测这个假设，安德森和西梅斯特采用了两种不同的服装目录，并将它们散发到5万多人的手中。一种目录上标明了商品的原价和现价，而另一种目录上则只显示现价，不显示原价。

结果，事实足以证明那些标明原价的商品促进了消费者的购买需求，其拉动程度甚至达到了50％。驱动因素是什么呢？就是这个价格修饰让两种同样价格的商品销量迥异。所以即使价格没有变化，标明原价也有助于增加商品的销量。

前景理论的另外一个理念是“降价敏感性”。假设你正在寻找一个新的时钟收音机。在可选择的商店里，你发现了这件商品，价格为35美元。一个店员告诉你在另一家同名连锁店里可以用25美元买到相同的商品。这家店离此处还有20分钟的汽车车程，并且这个店员很肯定那家店有这样的商品。

你应该怎么做呢？你会在第一家店购买，还是会去第二家店购买这

个时钟收音机呢？

如果你和大多数人一样，你很可能会愿意到第二家店去购买。毕竟，如此短距离的车程就能省去30％的成本，好像无须动脑就可以得出这样的结论。

不过，让我们再来考虑一个类似的例子，假如你准备买一台新的电视机。在某个店铺里，你看到了自己心仪已久的商品，你发现它的标价是650美元。一个店员告诉你另一家同名的分店仅仅用640美元就可以买到相同的商品。这家商店离此大概有20分钟车程的距离，并且这个店员很肯定那里有他想购买的商品。

在此种形势下，你会怎么选择呢？你会愿意为了一台电视机花20分钟时间驾车，去节省10美元吗？

假如你和大多数人一样，这次你很可能不会跑去第二家店购买了。为什么人们不愿意为了在电视机上省10美元而花20分钟时间驾车呢？你很可能为了这点钱消耗了更多价值的汽油。事实上，如果我们给100个人做了这样的测试，87个人同意在第一家店里购买电视机，而仅有17个人愿意在第一家店里购买时钟收音机。

不过，倘若你仔细思考各种缘由，你会发现这两种情况在本质上是相同的。人们都需要考虑是否为了节省10美元而去花20分钟驾车。如果依照经济的基本原则来判断，两种方案的选择结果不会有任何差别。

但人们的预期并不相同。几乎每个人都愿意为了一个时钟收音机驾20分钟车去节省10美元，而不愿意为了一台电视机而奔波。为什么会这样呢？

降价敏感性反映了这样的思想，即相同的价格变化在更大的价格参照上有更小的影响。假如你正坐在办公室里购买福利彩票，你本没有想过会中奖，但即使是10美元的收益也会让你喜出望外，回味无穷。

现在，假设你通过买彩票获得了20美元的收益，你一定会更加高兴。或许你不可能为了这20美元喜极而泣，但赢得20美元确实比赢得10美元更让人兴奋。

是的，现在让我们购买同样的彩票，同样获得10美元的收益，只不过这次的赌注提高了一点。假如你先前预期能赢得110美元，你却获得了120美元的收益。或者把赌本再提高一点，你的预期为1010美元，而实际获得了1020美元的收益。而这两次突然得到的额外10美元收益可能根本不能带来太多的兴奋，或是你根本就没有任何感觉。相同的10美元收益因为参照的基数越来越大，而使其影响变得越来越小，直到参照基数达到可以将10美元的收益忽略为止。

降低敏感性能够帮助我们解释人们为什么会更加愿意在时钟收音机上那么抠门。因为时钟收音机太便宜了，所以从35美元降到25美元的折扣看起来更有吸引力。不过，即使电视机也有10美元的折扣，但这个折扣相对于如此昂贵的电视机来说就没有什么吸引力了。

增加惊喜的价值

交易如果增强了让人惊喜的价值之后，会使得交易更有吸引力。正如“社交货币”那一章讨论的那样，事情越是引人注目，大家就越有兴致讨论它。我们一直都会放大交易的规模。假如我们每次都共享某家杂货店的酸汤罐头降了10美分的消息，恐怕没有人会再和你做朋友了。一笔交易需要它的交易量来形成购买群体，继而形成共享规模，使集体共享之。

正如前景理论所描述的那样，增加惊喜价值的关键因素之一是人们的预期状态。促销者提供的信息在超过人们的预期时，才更有可能被人们共享。这是因为一旦实际的交易超过了预期，比如打了一个难以置信的折扣，或者因为交易的方式看起来有大幅的优惠，就会让人们更愿意共享这些信息。

影响交易吸引力的另外一个因素是可执行性。某些与直觉过程相反的处理方式，使得更加严格的促销会给销售带来意想不到的好处。正如我们在“社交货币”那一章所讨论的那样，“请不要外传”酒吧和鲁拉拉都严格地通过稀缺性和排他性的安排限制了商品和服务的应用范围，这样反而使他们的商品和服务看起来更有价值。

如果增加了时限或者频繁性的限制，某些商品的销售将显得更加有吸引力。不过，假如产品总是在促销的话，人们可能会调整对商品购买的预期。这样一来，促销价格就变成了人们的参照点。这些事情经常发生在地毯销售店里，因为地毯一直都以7折的价格销售，所以人们认为这种7折的价格就是地毯的正常价格，并且不再认为这样的折扣是有吸引力的。这就是说，当某些商品在促销时，它是很有吸引力的，但当很

多商店的同一商品都在促销时，这种方式的吸引力自然会大打折扣。

对于有购买时间限制的价格优惠似乎更有吸引力，因为这样做会使商品显得更稀缺。而正是这种稀缺性使商品显得更有吸引力。

相对于时间限制而言，数量限制有异曲同工之妙。零售商有时会限制顾客购买折扣商品的数量。“每人限购一份”或者“每位顾客限购三个”都是据此而来。你可能认为严格地限制顾客的购买可能会伤害顾客的情绪。不过，这样做却起到了相反的效果。严格限制可能会使促销商品看起来更有吸引力。“哇，假如只允许我买一个的话，那么这个东西肯定非常物美价廉，也许他们担心一个人会买光他们所有的东西，所以才会限制购买数量。不行，我得赶紧买一个！”研究发现，限制顾客的购买数量往往能够增加50％的销量。

如果限制购买人群，即某些交易只能由特定的人群专享，这样会使商品更有吸引力。例如，某些酒店用限制性的折扣来奖励忠实的消费者，某些餐馆也会为一些特殊的客户加班营业。

这些服务和商品都是专有的。这不仅能让人们通过提升社交货币功能而大肆共享，也使交易本身更加具有吸引力。像购买数量和购买时间的限制，或者严格地限制消费的人群，都能使商品和服务更有吸引力。这样的结果也增加了商品的使用价值，继而也增加了顾客的共享率。

100规则

另外一个重要的影响实用价值的框架性因素是，促销商应该如何表达或描述自己的促销内容。某些商家以美元的绝对数量折扣示人，比如5美元或者50美元的折扣，而有的商家则是以折扣百分比的形式描述，比如5％或者50％的折扣比例。什么时候应该以金额的形式显示折扣？

什么时候又应该以百分比的形式显示折扣？这些都是令人深思的问题。

假设有一件25美元的衬衫，打完8折后，顾客可以享受5美元的优惠，那么20％的折价就相当于5美元的让利。哪一种显示更能吸引消费者呢？

再考虑一下，假设有一台2000美元的笔记本电脑，降价200美元，相当于折价了10％。

以上哪一种折扣显示会让这笔交易显得更划算呢？

研究者发现无论是以绝对的折扣金额显示，还是以折扣比例显示都要依赖于这件商品的原先价格。像书籍或者杂货等低价商品，价格折扣一般以折扣比例显示比较好。25美元的一件衬衫，20％的减价折扣也只有5美元，所以以20％的比例折扣显示更为妥当。而像笔记本电脑、珠宝等贵重商品，应该采用相反的价格显示策略，以绝对折扣价值显示会比以折扣比例显示更加吸引消费者。笔记本电脑降价200美元似乎比折价10％更加吸引人。

一种最简单的判断商品折扣显示方式的规则是看商品原价的高低，可以把100美元作为临界点，所以我们也叫它“100规则”。

当商品的价格低于100美元时，“100规则”会提醒你用比例折扣方式显示价格优惠更好。像30美元的T恤衫或者15美元的开胃菜，仅仅3美元的折扣实在是太不起眼了。相比之下，如果顾客看到这个商品有10％或者20％的折扣，即使是同样的优惠程度也会让人看起来更有吸引力。

假如商品的价格超过了100美元，我们应该用绝对的金额折扣显示价格优惠，因为此时折扣的绝对数量会显得更有吸引力。假设有一个价

值750美元的度假套装或一台笔记本电脑，仅仅10％的折扣会显得非常吝啬，但如果把优惠的形式用绝对金额转化一下，而75美元或者200美元的优惠就更加吸引人了。

所以当你要进行促销时，如果你困惑于如何合理地描述促销，使之更有吸引力，请遵循“100规则”。只要以100美元为标尺去衡量每种商品的价格，就可以知道用绝对折扣还是相对折扣显示更有吸引力了。

关于促销的最后一个要点是，促销商品的实用价值应该更加便捷地被消费者看到。让我们看看在地方杂货店或者药店办的一张购物折扣卡，这个卡片当然是非常实用的，它能够让消费者节约购买的开支，并在消费者达到了一定的购买额度后，会向他们提供一些免费的礼品，以示奖励。不过，这样做存在着一个重要的问题，即这些东西的实用价值不具备可视性，因为仅仅能传播的信息是隐藏在一大堆账单之后的优惠信息，但大多数人都不会像朋友显示这些冗长的收据，所以人们不太可能向朋友宣传用这张卡获得了多少优惠。因此，这样的信息很难具有传播性。

商店应该怎么做才能使优惠卡的实用价值较容易地被大家看见呢？有一种方法是将优惠金额张贴在结账清单上，以向人们显示这次购物总共节省了多少钱；或者像某些商店一样，当顾客达到了某一优惠金额时，就会响起悦耳的铃声，让在场的每个人都能听见。这可以促成两件事情：第一，人们可以更清楚地意识到这位顾客通过优惠卡享受到了多少优惠，这对没有办卡的任何人都是一种无形的诱惑；第二，这会让某些人看到其他消费者在购物时享受到了大量的优惠，从而激发他们传播这个店铺和有关优惠卡的事情。正如我们在“公共性”那一章所讨论的那样，毕竟眼见为实，耳听为虚，你很难去流传你没有亲眼见过的事情。

钱之外

我非常不擅长投资。面对太多的选择、太多的不确定性、太多的市场风险，我宁可将钱放入自己的保险柜里，而不去购买某些蕴藏风险的投资基金。我第一次购买的股票就几乎跌到了谷底，后来我选择了2～3只股票，将其持续占有，以期能在长线上苦尽甘来，最终咸鱼翻身。

我的好奇心促使我非常疯狂地每天检查着股票的交易记录。今天股价增加了1美元？太棒了！第二天降了35美分？太令人沮丧和绝望了，真想再也不做股票投资了。

更不必说我还需要支援。我会选取一些安全指数基金，以追踪股市瞬息万变的行情。

不久之后，管理老年退休计划的先锋公司给我发来了一封简短的电子邮件，询问我是否愿意接收它们每月关于财务管理方面的简报。像大多数人那样，我开始努力地回避这类新的邮件显示，不过它实际上已经有了实用性。上一分钟我收到的邮件里就显示了一种避税方案，还有一些基本的投资问题，以及晚年是否需要用钱去购买快乐等问题，杂志给出了很多可供选择的方案，所以我就欣然订购了。

先锋公司每个月都会向我发来与财务管理有关的实用信息。某个月，它提供了家庭保险能够保护的范围；某个月，它提供了使用计算机进行个人理财的新方法。

实话实说，我并没有阅读先锋公司传来的每一封邮件，不过我能确定我已经读过的邮件信息的确是非常实用的。我将家庭保险信息发送给了正要买房的同事，我也将用计算机进行个人理财的方案发送给了一位

正要加强理财观念的朋友。先锋公司将这些有用的专业知识简约化，浓缩成有用的信息。这些信息的实用价值使我继续传播，并且通过这样的方式，我也将先锋公司以及它的投资专长向我的朋友们传播出去。

这样的实用信息是另外一个实用价值形式，它能帮助人们做他们想做的事情，或者鼓励他们做他们应该做的事情。这就是更快、更优、更便捷的实用信息。

正如“情绪”那一章所讨论的那样，我们对《纽约时报》的最优电子邮件的分析发现，关于健康和教育的文章是当今世界最流行的共享话题，优质餐馆的食谱和评论也最易于被人分享。一个最重要的原因是，这类素材的文章都能提供一些有用的信息。卫生健康部门建议人们应该在中年时期减肥和保持身心健康。教育部门为青少年提供了有用的锻炼节目，并帮助他们在进入大学校门之前学习到一些重要的人生常识。因此，与他人共享这些信息可以使人们更好地用餐，更优地生活，更充分地学习。

不妨浏览一下在过去几个月里你收到的电子邮件，你会发现相似的邮件形式。关于隔离霜的文章可能是近期大家最热衷的，因为它使得人们能够在户外运动中迅速恢复自己的本色。所有这些信息都是非常实用的，而实用的建议才是可共享的建议。

在考虑了为什么有用的信息能够被更多人共享时，你会发现其中一些原因值得我们注意。第一个关键因素是信息包装的形式。先锋公司并没有向人们发出长篇大论的四页邮件，而是给我们发了很简短的一页信息，上面只有一个关键主题，并伴随着3～4个相关链接。《纽约时报》和其他大多数媒体上的流行话题都有相似的内容结构，比如减肥的5种方法，过新年的10种方案，等等。下一次，当你在杂货店排队等待付账

时，请留意一下这些杂志，你会看到相同的传播方法。

一个化妆品制造商为人们的商务旅行设计了一个有用的iPhone应用。这个应用不仅能提供地方天气预报，而且能提供专业的适合当地天气的护肤策略。湿度、雨水与空气质量都可以影响头发与皮肤的状态，而这项应用会告诉你面对不同的环境应该采用何种正确的护肤方式。这种实用价值很强的信息不仅有用，而且也显示了商家在此领域的知识与专业水准。

第二个关键因素就是观众。某些故事或者信息有更广泛的人气，受到大众的特别推崇，比如足球信息就比水球信息更易于被共享，对美国饭店的评论肯定比对埃塞俄比亚饭店的评论更易于被传播。

但有个问题是，人们可以与他人共享信息，但这并不意味着人们愿意去共享。事实上，更专业的内容可能会更强烈地被共享，因为这些内容能够提醒人们自己所属的群体，以此来划分哪些是自己圈里的人，哪些是门外汉，故而这种压力会迫使人们传播这些信息。你肯定会有很多爱好美国美食或者足球的朋友，不过因为有如此多的人对此信息感兴趣，所以人们在接收相关的信息后反而会缄默不语。相反，你可能仅有一个朋友对埃塞俄比亚餐馆或者水球比较感兴趣，当你读到相关的消息时就会立刻想到你的这位朋友，因为这则消息非常适合提供给他，所以你愿意与他共享。

所以，虽然有人气的信息容易被大家所共享，但独特的专业消息更容易像病毒一样传播开来。

关于真相

你可能听说过疫苗会导致孤独症。如果你听说过这个说法，那就不止你一个人听说过。在1998年，一篇医学论文认为，预防风疹、麻疹和流脑的疫苗会使儿童易患孤独症。于是，与健康相关的，特别是与儿童健康相关的新闻不胫而走，瞬间成为大家争相讨论的热门话题，大家都在谈论疫苗的潜在危害。结果，儿童疫苗的销售一落千丈。

所有这些行为的发生是由于人们将疫苗与孤独症联系在一起，不过事实并非如此，其实根本就没有科学证据证明疫苗跟孤独症有直接的关系。这篇学术论文纯属伪科学，却由此引发了巨大的利益冲突。尽管信息并不真实，大多数人还是与他人共享了这个消息。

人们共享这个消息的理由是这种信息具有实用价值。人们不会努力地去共享错误的信息，他们仅仅会去共享非常实用的信息，并且这条信息能够帮助他们的孩子远离患上孤独症的危险，让孩子们更加安全地成长。不过大部分人并不知道原先的报道失实，并且他们还在继续共享这条假消息。我们因为想尽力地共享对人们有帮助的信息，所以使得甚至错误的消息也被大量共享。有时确实会好心办坏事，帮人之心有时可能会误导他人，结果导致错误的信息被共享。

所以，当有人告诉你奇迹疗法或者某些食物和行为的健康风险警告时，请努力去思考这条信息的真实性后再决定是否传递它们，因为错误的信息也可以像真理一样被快速地传播。

实用价值是关于互助的问题。本章讨论了价值原理和交易行为心理，不过人们第一时间共享信息的原因显得更为重要。人们喜欢互相帮

助。我们经常以自己的方式向他人提供建议，或者给他人传递有帮助的信息。的确，我们的某些方式可能是自私的，而且我们认为正确的事情，可能对他人来说没有任何帮助。不过，事事并非总是这样，人总有自己的优良品质，那就是利他的思想。我们关心他人，也想使他人的生活好转。

在本书所讨论的六条原则中，实用价值是最容易被应用的。

某些产品和思想已经具备了很多社交货币的功能，要开发这种功能还需要融入某些灵感与智慧。诱因的设计与情绪的激发一样需要人们大量的努力才能完成，不过找出商品的实用价值并非难事。是否能够帮助人们省钱？是否能给人们带来更多的快乐？是否能让人们更加健康？是否能够节省人们的时间？所有这些标准都可以检验一条信息是否实用。如果人们在第一时间或第一地点就更加青睐于某些思想与产品，那么首先请思考这些思想和产品是否具备了某些实用价值。

比较困难的事情是如何让事物脱颖而出，引人注意。因为有太多的好餐厅和有用的网站，所以我们需要使得我们的产品和思想在众多的竞争对手中脱颖而出。我们需要突出商品的惊人价值，并使用“100规则”呈现价格。像先锋公司一样，我们需要包装我们的知识和专业，以便人们可以通过我们传递的信息了解到我们。我们需要将产品的有用性更加清晰地展现在顾客面前，以使人们心甘情愿地传播这些内容。

第六章　故事
Stories

- 血液里流传的故事
- 故事的作用
- 建造一个特洛伊木马
- 使传播更有价值

这场战争持续了十年之久，而且没有任何停止的迹象。据史诗记载，奥德修斯想出了一个非常精妙的对策来结束这场包围战。这些希腊人建造了一个巨大的木马，并精心挑选最优秀的战士藏入其中。剩下的士兵继而扬帆远航，假装返回家乡，仅仅在沙滩上留下了这座雄伟的木马。

特洛伊人发现了这座木马，欲将其拉回特洛伊城，以炫耀他们这次保卫战的胜利。他们用绳索系着木马的脖子，并且由一群壮汉用巨大的圆木垫在木马身躯之下，使木马在沙滩上缓缓地移动着。士兵们卸掉了城门，以使这个庞然大物能够顺利地被拉进城内。

这座木马一进入城内，特洛伊人就大声地欢呼，庆祝他们在这长达十年的战争中取得的伟大胜利。他们用橄榄枝装饰神殿，挖出长年埋在地窖中的祭祀红酒，载歌载舞地庆祝他们从这场旷日持久的战争中取得的胜利。

不过到了夜晚，当城内的士兵都喝得酩酊大醉，正在呼呼大睡时，希腊人从他们隐藏的木马中蹦出，缓缓地滑到地上，悄悄地绕过哨兵，偷偷地打开了特洛伊城的大门。原先假意回家的希腊人也在深夜中进了城，并加入了他们的队伍，大摇大摆地通过了特洛伊人埋伏了多年的炸药大门。

尽管这座城市已经经受了近乎十年的战役，但它无法承受希腊人从里面攻击。一旦希腊人从城内发起进攻，希腊人将毁灭整座城市，并结束整个特洛伊战争。

特洛伊木马的故事已经流传了千年。科学家与历史学家估计，战争爆发于公元前1170年，不过这个故事直至很多年后才被记载下来。这么

多世纪以来，人们只是以史诗或者歌唱的形式将这个故事代代相传。

这个故事的叙述让人读起来就像是现代真人秀一样生动。完全充斥着仇恨、私通与背叛。它是戏剧、浪漫与打斗的混合，深深地吸引着每一个听故事的人。

特洛伊木马的故事也揭示了一条潜在的信息："小心希腊人送的礼物。"对你的朋友送的礼物需要掂量一下；如果是你的敌人的话，就更应该警惕这些礼物了。事实上，当人们有这样的提议时，你就应该警惕了，因为无事献殷勤，非奸即盗。特洛伊木马的故事不仅仅是一个娱乐故事，而且有很强的教育意义。

但是如果荷马或维吉尔只是简单地把故事情节告诉给人们，以朴实、中肯的描写示人，而不是以长篇诗歌叙述的形式，那又会怎么样呢？

如果是这样，这个故事还会有如此大的影响力吗？答案是肯定不会。

早期的作者将历史教训融于故事情节之中，这样做能够确保被人们广为流传，让更多的人相信这些教训，而这是直白的叙述所无法达到的效果。人们很少会去思考那些直接获得的信息，而经常会思考那些跌宕起伏的故事。当人们关注故事本身时，里面的信息也已经被悄然传开了。

血液里流传的故事

故事是一种最原始的娱乐形式。公元前1000年的古希腊没有互联网，没有运动中心或者早间新闻节目，更没有广播或报纸。如果想娱乐一下，故事是最恰当的方式。出自《奥德赛》的特洛伊木马，和其他著名的故事情节一样都是作为人们的娱乐素材而存在的。人们围在火堆旁，或者坐在广场上，讲着这些史诗般的叙述，并口口相传。

情节叙述从本质上讲比基本的事实来得更加生动。从故事开始、发展到结尾，人们沉浸在其中，一直听下去，直到听到他们想要的结局。当你听某个人讲故事时，你可能会非常注意他所诉说的每句话，一心想知道故事的结局。

今天我们有数千种娱乐形式可供选择，但我们喜欢听故事的传统还是没有改变。我们经常聚到一起进行猜谚语的晚会，或在男孩、女孩的聚会上，我们选择近期发生的事情或者发生在朋友身边的事情作为题材，向他人讲述这些故事。

人们都会以相同的理由讲故事，以达到口口相传的目的。某些叙述是关于社交货币的。实用价值也在其中起着重要的作用，人们共享他们邻居的狗在咀嚼了玩具后生病的故事，是想让朋友们的狗避免遭遇同样悲惨的命运。

人们如此卖力地讲故事以至于能创造出虚拟的情节。看看在线的评论吧。讲故事只是为了表现产品的特点，比如数码相机是怎样工作的，它的对焦功能是否如公司宣传的那样完美。大部分商业信息的内容都会嵌入在故事情节中，比如：

“我的儿子现在只有八岁，我们计划七月份去迪斯尼乐园玩。我们需要一台数码相机来记忆这些游玩的经历，因此我买了这台朋友强烈推荐的相机。这台相机的调焦是完美的，让我们非常轻松地记录了古老的灰姑娘城堡。”

我们讲述的故事如此有用，以至于我们能够满足于相机简单的功能与评价。

像特洛伊木马本身一样，故事会有意想不到的宣传效果。虽然故事的外壳只是情节，但却能够获取你的注意，吸引你的兴趣。剥去故事的外壳，你时常会发现某些事情隐匿其间。在这些不幸的情人和超级英雄的背后，有一些额外的事情被传递了出来。

故事能够传递思想，一个教训或者一个寓意，一则信息或者一个结论。让我们想想著名的童话故事“三只小猪”吧。三只小猪想离开家到外面的世界闯一闯，寻找他们的运气。第一只小猪用稻草盖了一个房子，第二只小猪用木棍盖了一个房子。这两只小猪都以最快的速度盖出了自己的房子，这样他们就能早点去闲逛，以享受这一天剩余的美好时光。然而，第三只小猪则很自律。他规规矩矩地仔细用砖头砌了一座房子，这绝不是“豆腐渣工程”。即使他被两个哥哥嘲笑干得太慢，他也没有少砌一块砖。

一晚，一只大灰狼出来觅食。他来到了第一只小猪的房子里，像小孩子一样殷切地说道：“小猪，小猪，让我进来吧。”尽管小猪说不，狼还是把房子吹倒了。第一只小猪就这样被狼吃掉了。狼又以同样的方式将木棍房推倒。第二只小猪也不幸被狼吃掉了。不过当狼想以同样的方式推倒第三只小猪的房子时，由于房子实在太坚固了，根本就无法推倒。狼怒了，但即使它发怒了，第三只小猪的房子依旧安然无恙，因为

这个房子是用砖头一块一块砌成的。

这个故事的寓意就是：努力终有回报；在合适的时机应该做合适的事情。尽管做事情的时候很难立刻看到事情的效果，但是金子总会发亮，最终会有好结果的。

教训或者寓意常常隐匿于许许多多的神话故事、寓言和传说之中。“狼来了”的故事就时刻提醒人们说谎要付出昂贵的代价。“灰姑娘”的故事说明了，帮助他人就会有好的回报。莎士比亚创造了太多有价值的故事情节，在人物和关系中不断地表现权力与疯狂，爱与战争，他将一些深刻的教训都融入了故事之中，具有很强的教育意义，值得人们深刻思考、体会。

我们每天互相传递的常规故事就能表达一些信息。让我们再来看看我的表哥购买Lands' End牌外套的故事吧。

我的表哥在数年前从加利福尼亚州迁居到美国东海岸。为了能够暖和地在那儿度过他第一个真正意义上的冬季，他去了一家豪华的百货商店买了一件顶级外套。这件外套由75％的羊毛制成，特别适合男士穿戴。不仅舒适度足够，颜色也非常漂亮。我的表哥穿上它后感觉自己就像一位衣冠楚楚的英国绅士。

一切都看似很完美，只有一个问题，就是这件外套并不保暖。假如你在40多或者50多华氏度的环境下穿它，当然没有问题，可一旦外界温度低于30华氏度，走在外面就感觉冷空气能穿过衣服直接进入你的骨头里。

虽然这件外套穿上去让我的表哥看起来很帅气，但是外面的温度一天比一天低，一年之中最寒冷的日子即将到来，我的表哥毅然地决定是

时候买一件冬季厚外套了。他甚至决定全力以赴地去弄一件从头到脚都用鹅毛裹住的外套，就像一个睡袋一样，将自己紧紧裹住。这样的外套在美国东部或者中西部比较常见，但很少在加利福尼亚州见到。我的表哥在网上寻找着，突然发现Lands' End有件很不错的厚外套，很长、很厚实，上下班穿刚好合适，于是他便毫不犹豫地买了下来。穿着这件新买的厚外套，即使在最冷的美国东海岸也会感觉很温暖。

我的表哥非常喜欢这件外套，因为它超级保暖。不过冬季才过了一半，他的衣服拉链就坏了。他彻底崩溃了，这件衣服才买了没多少天就坏了。修拉链需要多少钱？需要多久才能修好呢？现在才1月中旬，这意味着剩余的时间里都要面临没有冬衣御寒的困境。

他于是打电话给Lands' End公司，询问修这件衣服的价钱，以及需要多长时间才能修好。

我的表哥正准备接收客户服务中心冷淡的回复，因为这些问题一般都会被看成顾客的过错。客服代表一般会这样说："很抱歉，但这不是我们的过错，只是你没有正确地使用罢了。不过我们非常乐意用两倍的商品成本去帮你维修，然后再托运给你。"再或者，客服代表会让你继续等待二三个小时的工作时间，由专门的工作人员联系你，再帮你解决你的困难。哦，对了，客服代表还不忘在通话结束之前提醒我们对他的服务做出"满意"的评价。

然而，令我表哥非常惊讶的是，Lands' End的客户服务是非常与众不同的。"修理？"客服代表说道，"不，我们会给你寄一件同样的、新的厚外套。"我的表哥非常紧张地问道，"需要我交多少钱？"客服代表非常温柔地回复说，"这是完全免费的，你不需要再花一分钱。我们将在两天之内寄给你。冬天太冷了，我们不可能让你老穿着那件坏外

套。”我的表哥顿时感到非常欣慰。

假如产品破损了，竟然可以获得一个免费的新商品？哇哦！这简直是闻所未闻的事情！以前人们都是遵循顾客差错的理念，而这次却颠倒过来了。这绝对是一种能够吸引顾客的客户服务方式，并且一定会受到广大顾客的欢迎。我的表哥对此印象非常深刻，所以他大力地向朋友们共享了这次温馨的购物经历。

我表哥的经历串成了一个非常精彩而有趣的故事，不过当你冷静地分析故事背后的事情，你会发现这些情节中蕴藏很多非常有用的信息：第一，顶级外套看起来很时尚，但在美国东海岸的冬天并不保暖；第二，像睡袋一样的冬季厚外套虽然穿起来像一个木乃伊，但因为它的保暖性，所以值得购买；第三，Lands' End也有保暖的冬季厚外套；第四，Lands' End还有杰出的客户服务体系；第五，假如某些商品出现了质量问题，他们会免费给你换个新的。这些仅仅是各种诱惑编织成的一个简单的、有吸引力的故事。

同样的事情存在于人们谈论的大多数故事之中。例如，我们怎样去避免交通拥堵，甩干机会让我们沾满油污的衣服变得完好如新，这些故事都包含着一些有用的信息：高速公路堵车时该走哪条捷径，强力去污可以用甩干机。

因此，故事就像血管中的血液一样，能够有效地承载信息，并将它们顺利地传递给下一个个体。

故事的作用

故事是能够帮助我们理解这个世界文化意识的重要资源。通过高水平的研究，我们能够了解一个群体或者一个社会的基本规范和基本准则。那么，一个好员工应该如何行事呢？怎样做才可以被认为是一个有道德的人呢？或者再基本一点，谁能技高一筹又不过分索价呢？

抛开故事不谈，思考一下人们接收信息的其他方式。反复试验兴许能成功，但这将花费大量的时间和成本。这就好像你要开车去镇上办24件事情，而每次你只办一件事情，要来来回回跑24趟，那将会非常费劲，甚至是最昂贵的办事方式。

为了避免这个问题，人们趋于用最直接的观察来判断事物，但这样做的难度不小。

人们可以通过广告获取商家的信息，不过，广告不一定完全可信，人们总会去怀疑带有劝说性的言辞。大部分广告都会遵循这样的范式，描述它们的价格多么实惠或者产品服务多么周到，最终却很少能够兑现，因而确实让人很难相信。

故事恰恰解决了这个问题。故事中栩栩如生的描写和让人着迷的时尚情怀，快速而便捷地向人们提供了大量的商家信息。一个很好的故事甚至不需要做任何的商品促销就可以吸引众多的注意和顾客们年复一年的持续消费。故事既节省了时间，也节省了精力，以人们最容易记住的方式向人们提供了他们最需要的信息。

人们会把故事看成与其他商品类比的证明。比如，当我不能确定是不是要买Lands' End的衣服时，我会立刻想到我的表哥所享受的优质的

客户服务。跟我一样，人们总会认为别人经历的事情也会发生在他们自己身上。

相对于广告，人们很少会排斥故事。Lands' End会告诉我们他们有优质的客户服务系统，不过正如我们前文所讨论的那样，推销给顾客的事实是很难让人们信服的。但顾客往往会对其他顾客的购物故事深信不疑。第一，人们很难去怀疑发生在某个人身上的某个购物细节。难道会有人对我表哥说“我认为你在说谎，Lands' End公司根本没有你说的那么完美。”这的确很困难。第二，我们是如此关心故事的情节，以至于我们很少会去思考这个故事本身的真实性。我们会如此认真地听故事，甚至忘掉了判断这个故事的真伪性。最终，我们情不自禁地被故事的情节所劝服。

人们不喜欢看似推销性的广告。“赛百味有7款低于6克脂肪含量的三明治供你选择”，没有人会把此信息向朋友推广，人们很容易就会将此信息忘掉。不仅因为这个信息看似怪诞，而且没有适合它发生的情境。的确，如果我们现在想减肥，这个信息固然是很实用的，而如果我们不想减肥，这个话题将变得毫无意义。也许它只能作为减肥人群的诱因而存在，却并不具备流传的空间，缺乏广泛的传播性。

让我们再来对比一下杰瑞德的故事。杰瑞德·福戈尔通过吃赛百味三明治瘦了245磅。在大学时期，因为糟糕的饮食习惯和缺乏锻炼，使杰瑞德的体重飙升到425磅。他太重了，以至于根本就无法上课，因为没有一个教室有适合他坐的座位。不过在他的同班同学指出他的健康状况已经每况愈下后，杰瑞德决定采取行动去改变这一切。所以他开始了“赛百味食谱”。他几乎每天午餐都只吃一些素食，晚餐只吃6英寸的赛百味火鸡三明治。在这样自我强迫式地生活了3个月后，他的体重几乎减掉了100磅。不过他并没有停止，他继续坚持这样的节食方式。很

快，他的腰围就从巨大的60英寸缩减为正常人的34英寸。他减掉了他能失去的大部分体重，并且对赛百味公司表达了衷心的感谢。

杰瑞德的故事如此具有娱乐性，以至于不想减肥的人们都大肆宣传这件事情。他减掉的体重之多，让人印象深刻，不过更令人震惊的是他的“赛百味食谱”——赛百味三明治。一个小伙子通过吃快餐减掉了245磅的体重？单凭这个爆炸性的消息就足以吸引人们的眼球。

杰瑞德的故事之所以被流传，源于前面几个章节已经提到过的几种原因，比如，它有一定的显著性（社交货币），会引发惊讶与震惊（情绪），并且提供了健康快餐食品这条有用的实用信息（实用价值）。

如果人们不认为杰瑞德是在为赛百味当托儿时，赛百味公司将因此受益，因为它也是故事情节的一部分。人们会去好奇地了解有关杰瑞德的事情，同时，人们也会对关于赛百味的事情很感兴趣。人们会从中了解到：其一，赛百味看上去是卖那些垃圾食品的，但实际上，它卖的是健康食品；其二，吃赛百味的三明治有助于减肥和保持健康；其三，减肥的功效很明显，可以减掉很多体重；其四，连续吃三个月的赛百味三明治也不会觉得腻，赛百味的三明治肯定是非常美味的。听众因此了解到了有关赛百味三明治的信息，尽管故事的起因是杰瑞德本身。

故事是有魔力的，信息在看似闲聊的场景中最易被传递。

建造一个特洛伊木马

故事以最简洁的方式让人们谈论相关的产品和思想。正如Lands' End公司有优质的客户服务一样，赛百味公司也有低脂食品。不过暂不考虑谈话间诱因的作用，人们更加需要一个传递信息的理由。优秀的故事提供了这样的理由。这些故事能提供给人们一个心理学上的包装，更容易为大众所传颂，而不像广告推销那样让人厌烦。

我们应该怎样编写故事，以引起人们的持续谈论呢？

我们需要构建一个属于我们自己的特洛伊木马——一个让人们持续谈论的载体，这样人们才会持续地谈论我们的产品或思想。

蒂姆·派珀从来就没有姐妹，并且他一直都是在男校长大的。他有如此多美丽的女朋友，这些女人经常担心自己的头发太直，眼睛太亮，或者她们的身材不完美。派珀认为这太荒谬了，他一点都理解不了，她们对派珀来说已经非常完美了。

不过在采访了一大群女孩以后，派珀开始意识到媒体应该对这件事情负全部的责任。从女人们还年轻的时候起，广告及一些大众媒体经常会告诉她们某些地方是不完美的，需要修整。通过大量的媒体宣传，女性开始自然而然地相信媒体所说的话。

怎样做才能让女性真正认识到广告的虚假宣传呢？那就是要告诉人们广告所呈现的并非事实。

一天晚上，派珀的女朋友史蒂芬妮正要化妆出门，正好让派珀撞见了。派珀忽然意识到女性需要重新恢复以前的自然状态才够健康。怎样

做才能让女人们像从前一样自然而朴实呢？不要刻意地修饰发型和额外增色，也不要用图片编辑器制作完美的相片。

于是，派珀决定找人拍摄一段视频。

史蒂芬妮凝视着镜头，向工作人员点头示意，拍摄工作就正式开始了。她很漂亮，但并没有漂亮到鹤立鸡群的地步。她的头发是金色的，有些暗淡，像羽毛一样直立。她的皮肤靓丽，但这里那里总有些小瑕疵。她看起来很朴实，就像我们身边的某个人，你的邻居、你的朋友或者你的女儿。

一束光开启后，拍摄工作正式开始了。正如我们所看到的那样，化妆师加深了她的眼线，并且用唇膏凸现了她的唇色，把基础粉底打在了她的皮肤上，并在面颊上涂上了红色的胭脂。他们帮她修剪了眉毛，让它看起来更舒展。还帮她卷了头发，做了一个新的发型。

然后，照相师开始准备给史蒂芬妮拍照。工作人员用风扇吹动着她的头发，让她的头发自然地散开。史蒂芬妮要么微笑，要么挑逗性地凝视着相机。最后，照相师按下快门，拍了大量的照片。

不过这只是最开始的几件事情，离得到完美的照片还差几个步骤没有完成。接下来进入了照片处理阶段。史蒂芬妮的形象被输入计算机，图片处理人员开始在她的眼睛上整形。然后，她的嘴唇被放大，脖子也被拉得更加瘦长。看似很复杂，然而这些步骤仅仅是照片处理的众多调整中的几个微调部分。

最后你会看到一位超级模特的照片。经过刚才的照片处理过程，你将看到史蒂芬妮的照片像化妆品广告牌上的宣传形象一样完美。

在视频的最后，屏幕变黑，出现了这样一句话：“毫无疑问，我们的美感已经被扭曲了。”

哇哦！这是一段非常令人震撼的视频，一个站立在美容界荧屏背后的真实提醒。

这不仅仅是一个易被人们谈论的话题，更是一个明智的特洛伊木马。

大众媒体和美容界都喜欢用修饰过的女性图片做宣传广告。上面的模特经常是高挑而白皙的，杂志封面女郎更是没有任何体形上的瑕疵，更不必说那副美丽洁白的牙齿了。广告上会惊呼这些产品能够给你的形象带来多么大的改变——更年轻的脸蛋，更完美的嘴唇，更柔嫩的皮肤……

毫无疑问，这些信息都会对女性产生巨大的负面影响，让她们不知道该如何面对真实的自己。仅仅有2%的女性认为自己是美丽的。超过三分之二的女性都相信媒体宣传的那种形象才是美丽的，无论她们怎么努力地化妆和保养，都是她们一生无法企及的，更不必说对女性的打击有多大。深色头发的女孩希望自己变成金发，红头发的女孩讨厌她们脸上的暗斑……

派珀的这段名为“Evolution”（进化）的视频彻底地揭示了一个看似平常的形象如何经过专业化的处理，变成媒体上光辉亮丽的形象。它时刻提醒着人们，媒体上那些美若天仙的超级名模并不真实，她们是在真人基础上的想象与虚构。所有完美的、让人着魔的形象都可以用现代的数码技术来实现。这段视频既直白，又令人震惊，内涵深刻，发人深省。

这段视频并非由感兴趣的市民或行业监管机构赞助，而是与健康和美容产品制造商多芬公司共同推出，成为多芬公司“真美运动”的一部分，以鼓励自然美的多样性，激励女性们自信、大方地展示自己最自然的美，让美丽回归真实。

毫无疑问，这场运动激起了人们巨大的反响。美丽意味着什么？媒体是如何诠释这种意识的？我们应该怎样做才会更加美丽？

这场运动带来了比争论更多的效应，使关于美的问题更加可见，让人们开始谈论一些原本比较私密的问题。除此之外，这场运动还使人们开始关注和谈论多芬公司。多芬公司建议让一些生活中的普通人加入这场运动，这样可以引起人们更多的讨论。“Evolution”这个视频的成本仅仅是100美元，却得到了1600万次的点击率和数百万美元的净利润。这段视频赢得了业界的一致好评，就连多芬公司在2006年的超级碗的比赛广告都不及此视频三分之一的收视率。多芬公司也因此赢得了两位数的销售额增长率。

“Evolution”这个视频之所以会被人们广泛地共享，是因为多芬公司抓住了某些人们想谈而没有谈的话题，即非现实的美丽准则。虽然这个问题本身就具备高唤醒性，不过因为存在着一些争议，所以人们不一定愿意主动去讨论。“Evolution”这个视频则将这种争议公之于众，以此将人们的怨恨与思考全部激发出来。多芬公司让人们谈论以美丽为准则的话题，不过随着话题的延伸，多芬品牌也随之成为人们不知不觉谈论的话题。通过创作出有情感的故事，多芬公司开创了让品牌在人们心中迅速流淌的管道。

接下来，我们再来听听罗恩·本斯姆霍恩的故事。

使传播更有价值

2004年8月16日，加拿大的罗恩·本斯姆霍恩脱掉他上身的T恤衫，抖了抖肩膀，快步走上三米板的顶端。他曾经在这块板上试跳了数次，但从来没有在如此重大的比赛中跳过。这是雅典奥林匹克运动会，是全世界最高水平的运动会，也是田径运动的巅峰盛会。不过罗恩并不感到紧张与尴尬，他抖擞了精神，双手举过头部。正当大伙山呼海啸般地咆哮时，他离开了跳板，并完成了一个腹部入水跳。

腹部入水？在奥林匹克运动会上？那是罗恩具有毁灭性的一跳。不过正如他从水中上岸时的镇定与从容一样，他非常地高兴。在他游了数分钟后，伸手向观众致意，并缓缓地游到池边。这时，警察赶了过来。

罗恩是私自闯入奥林匹克运动会的，他并不是加拿大游泳队的成员。事实上，他也不是奥林匹克田径运动员。他自称是世界上最知名的裸奔者，这次是他在奥林匹克运动会上的一次作秀。

当罗恩跳离踏板时，他并非全身裸体，也没有穿游泳裤，而是穿着蓝色芭蕾舞短裙和白色圆点花样紧身衣，并在胸前印着一个名叫“黄金宫殿”（GoldenPalace.com）的美国赌博网站的网址。

尽管该网站声称他们对罗恩的作秀毫不知情，但这绝不是该网站的首次作秀。早在2004年，公司就曾在eBay.com上为一个香煎奶酪三明治出价28000美元，因为很多人都认为这块三明治上有圣母玛利亚的肖像。2005年，该网站出价15000美元，将一位女性的名字改为“黄金宫殿”。不过这些作秀最终都石沉大海了，绝没有像罗恩这样大胆的作秀能够引来数以万计的人观看，并吸引了全世界各大媒体的目光，拥有巨

大的口碑传播效应。某人占据了奥林匹克运动场，并跳水作秀？这是多么大胆而抢眼的故事！

不过数天过去了，人们并没有谈论这个网站。当然，某些人确实会到这个网站去看看他们到底是干什么的，不过大部分人都只共享了这个作秀的情节，而并没有谈论有关该网站的任何内容。人们谈论罗恩这样做是否影响了中国队跳水的发挥，在这种滑稽的表演后，影响他们最后一跳的成绩，最终与金牌失之交臂。他们还会谈论是奥林匹克运动会的安全问题，质疑这样的人怎么会在如此重大的场合中轻易地溜进来。他们还谈论了罗恩的行为是否已经达到了被拘留的标准。

人们并没有谈论有关“黄金宫殿”网站的事情，原因何在？

市场专家把这个“池塘傻子”的案例定为市场宣传失败的最糟案例之一。人们经常会嘲笑这些人破坏了比赛本身，并干扰了运动员穷其一生而努力为之奋斗的田径运动。他们也指出，罗恩的行为达到了被逮捕的标准，并应受到更严厉的处罚。这些都源于罗恩那次失败的跳水。

不过，我有一些不同的判断。

是的，人们会谈论作秀，不过他们不会谈论“黄金宫殿”网站。圆点花样紧身衣、作秀、破坏奥林匹克跳水运动都是很好的故事素材，这是人们为什么会经常谈论这件事情的理由。假如这次作秀的目的是让人们联想起奥组委的安保问题或者宣传新款紧身衣的流行趋势，这个作秀将是非常成功的。

不过这些都与“黄金宫殿”网站无关，甚至根本就沾不上边。人们在讲述了这些动人故事的同时，根本不会想到这个网站。他们仅仅会讲罗恩受了某某人的指派作秀，而绝不会提起该网站的名字，因为网站与事

件无关，所以会被人们遗忘。或许网站的名字也会让故事情节显得很不自然。这正像一个庞大的特洛伊木马一样，外观如此引人注目，却往往让人忽略了里面所隐藏的东西。

当努力地进行口碑传播时，很多人都会忘掉一些重要的细节。商家关注于怎样才能让人们谈论，却往往忽略了他们最想让人们谈论的内容。

那是因为故事的内容与商家想推销的产品或思想无关。人们谈论故事内容和人们谈论传播故事的公司、组织或个人，这是两个截然不同的概念。

依云公司著名的“滑轮婴儿”视频就有相同的问题。在视频中，一群戴尿布的婴儿们正穿着滑轮玩耍。婴儿们活跃、敏捷地跳动着，所有的动作都与一首Rap音乐很合拍。婴儿们的身体是模仿的，但他们的脸看起来却十分真实，让视频更具观赏性。视频被转载了5000万次，并且作为迄今为止最为流行的在线视频广告被载入了吉尼斯世界纪录。

不过当你仔细想想制作这个视频的初衷时，你就会发现，视频的本身根本没有让宣传这个视频的品牌受益。那一年，依云公司失去了很多市场份额，销售额下降了25％。

问题是什么？滑轮婴儿确实新奇，不过他们与依云无关。人们会共享这个视频，但并没有共享依云品牌。

所以，关键问题是不仅仅要让事情流行，而且要给赞助商带来有价值的宣传。也就是说，光流行是不够的，还需要有价值的流行。

不妨再来回顾一下我们在本书开头部分所讨论的100美元巴克莱精

品牛肉三明治。相比于跳舞的婴儿和瓶装水，一个昂贵、高端的牛肉三明治与一个精美、高级的牛排餐馆联系得更紧密。这些内容也并不是作秀，而是巴克莱菜单里面一个真实的选择。三明治直接代表了餐馆的形象与特色，这都是商家希望顾客帮助宣传的内容，即食物的高品质、奢华和创新。

当品牌或者产品利益与故事相整合时，故事的活力才最具价值性。当产品和思想如此深刻地融入于故事情节中时，人们不可能只谈论故事而不谈论产品。

一个我最喜欢的颇具活力的价值实例来自于埃及的奶酪产品制造商——熊猫公司（Panda）的几个商业广告。

这些商业广告的最开始并没有什么特别的地方，员工们谈论着去吃什么午餐，医院的护士正在给病人做检查，或是一位父亲带着儿子在超市购物。以第三段在超市购物的场景为例，父亲和儿子来到卖乳制品的货架旁，儿子询问道："为什么我们不买点熊猫奶酪？"父亲回答道："够了，不要了，今天已经买了太多的东西了。"

然后熊猫出现了，准确地说是一个穿着熊猫服装的人。很难用简单的词语去描述这个可笑的情节。是的，一个巨大的熊猫突然站到了超市的货架旁，而在另外那两个场景中，熊猫分别来到了员工的办公室和病房里。

在超市里的这段视频中，父亲和儿子始终凝视着这个大熊猫，显然是被它吓坏了。伴随着巴迪·霍利的背景音乐，父亲和儿子看看货架上的熊猫奶酪，又看着熊猫，就这样来来回回地望来望去。最终，父亲叹了口气。

就在这时，熊猫缓步走向购物车，非常冷静地将两手放在两侧，然后猛烈地把购物车掀翻了。

车内的东西四处飞溅，面团、罐头和液体食品飞得到处都是。父子俩惊呆了。片刻后，熊猫把地上的东西都踢了出去。这时，熊猫从货架上取下熊猫奶酪，扔到镜头前。然后，一个低沉的声音涌现出来："绝对不要对熊猫说不。"

正像某些人喜欢的商业广告一样，合拍的音乐节奏加上滑稽的场面，的确让人回味无穷。我曾经向很多人展示过这些视频广告，从大学新生到财务总监，任何人看见这样的视频都会捧腹大笑，直到肚子笑痛为止。

不过注意一下，能使这些视频如此流行的元素并非只是滑稽。

这些广告是非常成功的，并且成为最有价值与活力的经典案例，原因是商家把品牌与故事进行了有效的整合。人们谈论这个广告时不得不提起熊猫，并且这个熊猫还具备了人们耳熟能详的搞笑情节。一切都在于故事最精彩的部分与品牌名字融为一体，这样不仅能让人们记住这个商业广告所代表的熊猫食品，也能增加人们对熊猫品牌的忠诚度。虽然熊猫只是故事的一个部分，但它是情节叙述的重要内容。

当我们试图精巧地制造某些传播内容时，能否使其具备价值与活力就成为问题的关键，这就意味着思想和关键情节能否带来预期的收益。某些细节十分关键，而另一些细节会显得非常多余。比如，在案发时，不同的嫌疑人在做什么确实很关键。当侦探正在思考案件时，他吃的正餐是什么根本就不重要。

可以用同样的方法去判断我们所讨论的内容。不妨来考虑一下罗恩

·本斯姆霍恩在奥林匹克运动会上的作秀。跳进游泳池重要吗？这的确很关键。那么“黄金宫殿”网站呢？这好像就不那么相关了。

这些不同形式的细节在人们重新谈论后会变得更加清晰。考虑一下特洛伊木马的故事吧。这个故事存活了上千年，已被编纂成了书面文字的形式，不过故事的大部分细节都是通过人们口头传播的方式被保留下来的。那些细节被人们不断地传诵和重述，然而这些被流传的细节并不是随机的，因为关键的细节非常明确，而无关的情节逐渐地在传播中被人们所遗忘了。

心理学家高尔顿·威拉德·奥尔波特和约瑟夫·波兹曼反复地研究了一个与此相关的问题，时间长达50年。他们对谣传是怎样在人群中传开的过程特别感兴趣。故事是否会在传递过程中保持原样，或是有失真的情况发生？并且假设人们改变了具体的传播过程，有没有谣言传播模型可以预测谣言的散布过程呢？

为了弄清这个问题，他们招募了很多人做了一个大家耳熟能详的传话游戏。首先，他们给某个人看了一张图片，图片上显示：一群人坐在地铁车厢内，正要穿过迪克曼大街。车厢里张贴了很多广告。车厢里有五个人，包括一位母亲、她的孩子、一个犹太学者，还有两个男人。画面的焦点是那两个男人正在吵架，其中一个人站了起来，拿着刀指向另外一个人。

这个传话游戏就这样开始了。第二个人进入房间问第一个人在图片上都看到了什么（除了第一个人，其他后来进入房间的每个人都没有亲眼看过这张图片）。第一个人声情并茂地描述着他所看到的细节。然后，第一个人离开了房间，第三个人进入房间。新进入的第三个人变成了新的信息接收者，听着第二个人讲述他从第一个人那里听到的图片内

容。这个游戏以这样的方式依次传递下去，传到了第四个人、第五个人，并最终传到了第六个信息接收者那里。奥尔波特和波兹曼仔细地记录了这个传话游戏中发生的每个传递细节。

他们发现谣言在每一次的传递过程中都会失去一些细节信息。从第一个人传到第六个人的过程中，总共丢失了大约70％的信息。

不过故事并没有因此而缩短，传递者保持了主要的观点和关键细节。在这么多的传递过程中，确实存在着一个共同的传递模式，即某些细节总是被忽略，而某些细节总是会被传递者保留。在这个故事中，第一个人几乎描述了有关这个故事的所有细节。他不仅谈到地铁即将穿过迪克曼大街，更谈到了有什么样的人坐在其中，并且有两个男人正在争吵。

不过随着传递过程的展开，故事随着不同人的传递而扭曲失真，很多不重要的细节也随之被传递者遗漏。人们不屑去谈这是哪种形式的地铁，或者正要驶向哪里，却更多地记住了两个人争论的关键情节。的确，你能把故事描述得更加生动有趣，并让人很震惊。但如果人们不把重要的内容告诉他人，即使这样的话题比较流行，这样的信息也很难起到什么实质性的帮助。

因此，宣传者应该建立一个有社交货币的、激活的、富含情绪的、公共的、有实用价值的特洛伊木马，还不要忘记把你最想传播的信息融入其中，确保你要传播的信息牢牢地镶嵌在人们谈论的故事之中，这样才能被人们广泛地传递开来。

结束语

我询问了三个修过指甲的朋友，不出所料，在这三个人之中就有一个人上一次是在越南人开的美甲店修的指甲。这其中的故事会让人感到惊讶，它源于20个女人和一些珊瑚指甲。

顺乐在她的越南老家曾经是一位高中教师，不过在1975年，当她来到希望村时，她几乎身无分文，仅有肩上背的那几件衣服。希望村是在萨克拉门托城外用帐篷搭建起来的专供越南难民居住的地方。这些难民是在西贡遭难后迁徙逃难来美国的。帐篷因为移民的涌入变得越来越庞大，帐篷里面充斥着希望与绝望。他们本想来美国寻找他们梦想的好生活，但是由于语言的限制，他们无法实现最初的梦想。

女演员蒂比·海德莉因出演阿尔弗雷德·希区柯克导演的影片《群鸟》而出名。她非常关心越南难民的困苦生活，并数次造访希望村。海德莉想对难民伸出援手，她因此变成了希望村中某些女性的良师益友。这些女性不乏以前在越南的企业主、教师和政府官员，她们现在都非常渴望开始新的工作。海德莉深深地被这些越南人的故事所吸引。同时，这些越南女性也开始关注海德莉，她们看到了她美丽的指甲。

这些女人很羡慕海德莉那光亮的粉红色指甲。于是，海德莉请自己的修甲师每周过来给那些女人进行修甲培训，教她们怎样削去角质层，怎样覆盖指甲，怎样去掉指头上的死皮。这些女人很快就学会了这些技能，并演示给海德莉看。她们相视一笑，其乐融融。

不久，海德莉决定推行一个计划。海德莉让这些女性到附近的美容学校去免费学习相应的课程。她们学习怎样给指甲打磨、上色和修饰。

然后，海德莉帮助顺乐和她的姐妹们在圣莫尼卡和周边的城市找到了工作。

起初，她们的工作很艰辛。美甲行业在当时还不流行，但依然有很激烈的竞争。顺乐和她的姐妹们通过了相应的认证考试，并开始了她们的美甲生涯。她们非常努力地工作，每天工作到很晚，即使这是一份人们都不想干得工作。她们非常勤劳，并持之以恒。日积月累，她们赚了很多钱，并且以她们特有的技艺立足于美甲市场。

看到顺乐的成功之后，她的很多朋友也决定投身此行业。越南籍美国人聚到一起开了首家美甲店，并鼓励同伴们也加入其中。

这个成功的故事迅速地蔓延开来。成千上万来美国的越南人知道了他们的同伴所做的事情，并互相传播着这个故事。越南人的美甲店也随之壮大，遍布萨克拉门托，然后蔓延到加利福尼亚州剩余的地方，继而发展到全美国。由这20个人组成的妇女团队引领了这种风靡趋势，不过她们也证明了自己的价值所在。

今天，加利福尼亚州80％的美甲师都是越南裔的美国人。全国的美甲师里面，越南人也占到了四成的比例。

越南的美甲店就这样风靡了全美。

顺乐和海德莉的故事，以及越南的美甲店都是如此令人惊叹。不过更让人惊讶的是这个故事并非独一无二。

其他的移民团队中也有人创造了类似的奇迹。据估计，在洛杉矶，柬埔寨裔的美国人拥有当地80％的面包店；在纽约，韩国人拥有65％的干洗店份额。到19世纪50年代为止，波士顿六成的饮品店被爱尔兰人经

营着。到20世纪初为止，犹太人占有85％的男性服装市场份额。这些数字还在继续飙升。

当你思考这些故事的时候，它们也同时会给你带来更多的感知。人们移居到一个新城市，并开始找工作。尽管这些移民以前就有很娴熟的技术，但因为有语言障碍，他们很难用越南的教师资格证在美国教书，所以他们在新城市的选择往往是非常有限的。然而，移民们会互相帮助，并形成熟人互助的圈子。

像我们在本书中所提到的，社交货币和口碑传播规则也在本案例中开始奏效。雇佣的话题在新移民找工作的过程中被非常频繁地提及（诱因）。移民们开始关注其他移民所做的类似工作（公共性），并且互相介绍最好的工作机会。越来越多的移民想被他人认可（社交货币），他们也希望能够帮助他人（实用价值），所以他们讲述了很多让人兴奋（情绪）的情节（故事），这些情节展现了他们的同伴所取得的成功。

于是，新移民都会追随他们的同伴，并且找到了跟同伴一样的工作。

越南美甲师的故事以及新移民的职业选择印证了本书所讨论的所有关键问题。

第一，任何产品、思想或者行为都可以被广泛地流传。比如，我们在书中谈到了搅拌机、酒吧和谷物早餐，“天然”让人兴奋的产品，像折扣店和高级餐馆，还有打破传统的有传播价值的商品，像玉米与在线搜索引擎。产品与服务，以及非营利性运动、健康行为和全行业集聚行为，甚至还有化妆品行业，社会影响助推了所有形式的产品、思想和行为的流行趋势。

第二，我们看到了社会传染比少数伟大的言论更让产品、思想和行为有影响力。的确，任何伟大的故事中间都有英雄人物的涌现，比如蒂比·海德莉帮助越南妇女习得了美甲技术，乔治·怀特开创了混合思想的先河。不过忽略了这些英雄人物的最初锋芒后，你会发现他们仅仅是这些故事的微小部分，这些人物的影响并没有社会影响的作用巨大。社会学家邓肯·瓦特把这个原理与森林之火进行对比：某些森林的火比其他地方的火来得更猛烈些，大森林的火不一定是由大火堆引起的，大量的树木聚集到一起就会将星星之火燎原释放，燃起巨大的火焰。具备感染性的产品、思想和行为就像森林之火一样，如果没有一个个普普通通的人对这些产品、思想和行为进行传播，也不会像病毒一样流行开来。

所以，为什么人们会疯狂地传递这些产品、思想和行为呢？这要归因于以下几个方面。

社交货币（**Social Currency**）	我们会共享那些能让我们显得更优秀的事情
诱因（**Triggers**）	顶尖的记忆，风口浪尖的提醒
情绪（**Emotion**）	当我们关心时，我们会去共享
公共性（**Public**）	构建可视的、正面的事物
实用价值（**Practical Value**）	如果有用，人们会情不自禁地共享
故事（**Stories**）	以闲聊为幌子的信息传播

第三，一定的特征可以让产品、思想和行为备受关注，让人们自由地谈论。你可能认为某些事情的流行只是巧合，但其实这种流行绝对不是依赖于运气，更不是神话。同样的原则能驱动所有形式的社会传播。让人们节约用纸，让人们喜欢读某些文章，让人们尝试某项新服务，甚至是投票竞选，这些事情的背后却有一个共同的秘密，那就是STEPPS原则的驱动，就是这六个原则可以让事物流行起来。

因此，假如你想让某个产品、思想和行为迅速流行开来，请好好思考一下怎样可以让你的产品、思想和行为符合STEPPS原则。

某些原则潜藏于产品、思想和行为的设计过程当中。例如，100美元的牛肉三明治的想法在设计时就让其具备了社交货币的功能；丽贝卡·布莱克的歌声会因名字而激发听众；苏珊·波伊尔的表现激发了大多听众的情绪；11月的留胡须运动让数万男性为癌症抗争的私人行为变得可视与公开；肯·克雷格的“清除玉米穗”的视频成为实用价值的代表。

STEPPS原则也能应用于产品和思想的信息传递过程中。Blendtec的搅拌机曾经轰动一时，用更加吸引人的方式将各种物体进行搅拌，视频产生了社交货币的功能，让人们私下传递开来。奇巧巧克力并没有改变产品本身，而是将巧克力与最流行的饮料（咖啡）建立了一种连接。通过这种连接，公司增加了诱因的曝光次数，让人们能更多地想起并讨论奇巧巧克力。人们因为其实用价值，共享了先锋公司的电子邮件，公司的名字也在这个共享过程中被无数次地提及。人们因为情绪的煽动，共享了多芬公司的“Evolution”视频，使公司本身也融入视频的情节之中，从而被大家所共享，多芬也因此从这些闲聊中获益良多。

假如你想使用这些框架和思路，这里有个清单可以显示产品、思想

和行为如何贯彻STEPPS这六条原则。

社交货币	一谈起你的产品、思想和行为就能让人们看起来更加优秀吗？你能找到一种内在的吸引力吗？杠杆规则的机理是什么？怎样让人们感觉像是自己人？
诱因	考虑一下情境。怎样的线索能让人们时常想起你的产品或思想？怎样做才能增加产品和思想的传递媒介并让人们经常想起？
情绪	应该更多地关注人们的感情。人们提起我们的产品、思想和行为时能唤起他们的情绪吗？你怎样做才能点燃人们的情绪火焰？
公共性	你的产品、思想和行为本身有宣传效果吗？人们是否能经常看见别人使用产品的情景？假如不能，怎样做才能让私人的事情公开化？你能在人们使用完产品后还能留给人们剩余行为吗？
实用价值	谈论产品、思想和行为能够帮人帮己吗？你怎样做才能凸显难以置信的实用价值？请将你的知识和专业融入大家都觉得有用的信息中。
故事	特洛伊木马是什么？你的产品或思想能够潜入人们广泛谈论的故事之中吗？故事不仅有感染性，它还能带来价值吗？

遵循STEPPS六条原则，或者仅仅应用它们中的某几条，你都能左右任何产品和思想的口碑传播行为，并造就更大的社会影响。

最后一点要注意的是，STEPPS原则的最精妙之处在于任何人都可以使用它。它并不需要巨大的广告投入，也不需要你拥有市场天赋和某些创造性基因。我们经常谈论的流行视频和有感染性的内容是由某些具体的人创造的，但他们之中的很多人都并不出名，也没办法吸引诸如1

万个微博粉丝的关注。他们仅仅使用了STEPPS原则中的一条或多条，就足以让产品、思想和行为更好地传播开来。

理智的人接受理智的产品、思想和行为。只有掌握了人们口碑传播的心理规律，我们才有能力让产品、思想和行为的传播大获成功。

纵观本书，我们探讨了如何让口碑传播和社会影响奏效的科学原理。假如你遵从STEPPS这六条原则，你就能让任何产品、思想和行为流行开来。

致谢

无论我在书里说了什么，人们总会问是否有人帮助过我。当我没有合作作者时，回答这个问题就会变得非常困难。如果没有无数朋友的帮助，这本书很难收到预期的效果。

首先，我想感谢这么多年来一直与我合作的人。像埃茨·阿克品娜、埃里克·布雷特劳、达夫·巴特勒与口碑经纪公司团队，格雷烈·菲茨西蒙斯、罗古·艾扬德等，凯勒与他的团队，布雷克·麦克夏恩，凯迪·米克曼，埃里克·施瓦茨和摩根·瓦德，没有他们的帮助，我们的讨论不可能进行下去。像丽贝卡·格林布拉特、戴安娜·江、劳伦·麦克戴维特，凯利·托布和珍妮弗·吴这些聪明的学生也给了我很大的支持。马尔科姆·格拉德威尔撰写的那本精彩的书，帮我铺平了创作这本书的道路。我也非常感激像格雷恩·摩根这样介绍我进入学术研究的人，艾米莉·柏林为我介绍了社会心理学，诺阿·马克向我介绍了社会学，李·罗斯和伊塔马·西蒙森教授我如何捕捉伟大的思想。也感谢我在沃顿商学院和斯坦福大学的同事，以及蒙哥马利布莱尔高中的所有老师和塔科马公园中学对我的教导，还有数千名对数学和其他科学感兴趣的幸运儿。

其次，我想感谢制作本书的所有人。乔纳·莱勒和丹·艾瑞丽帮助我理解了写书的意义。埃里斯·拉普兰特使我的写作变得更加精练。我还要感谢吉姆·勒温和所有勒温格林文稿代理商的同事在此书制作过程中的帮助，以及乔纳森·卡普，鲍勃·本德、格雷西·戈斯特、理查德·罗尔、麦克·阿克迪诺和西蒙舒斯特团队对我在本书观点上的帮助。感谢安东尼·卡法罗、科琳·卓拉克、肯·克雷格、本·费奇曼、丹尼斯·格雷迪、科琳·约翰逊、斯科特·麦凯克思、吉姆·米汉、蒂姆·派珀、肯·西格

尔、布莱恩·夏波罗、霍华德·维恩和乔治·赖特花了一些时间与我共享故事。朱尼亚·佩奇帮助我进行了文本抄写。很多沃顿商学院的工商管理硕士对我的初稿给了足够的反馈。宾夕法尼亚的业余橄榄球队全体同人给了我撰写的素材。玛丽亚·安娜·维多莉诺给了我可观的修改意见。亚历山大·伯杰、弗雷德·乌尔比四氏和整个布鲁诺家族，不仅在初稿上给了我反馈，而且提醒我写本书的初衷是什么。

还有一些人帮我完成了批注。第一，奇普·希思是我的良师益友，他教会了我本书所研究的大部分内容，这些让我受益匪浅。第二，乔丹·阿特金根据本书的需要孜孜不倦地进行了足够的编辑工作，并坚持让我浏览了编辑后的内容。第三，我的父母不仅阅读并支持了此项工作，而且井井有条地帮忙整理。第四，我要感谢我的祖母对我一如既往的支持。

INVISIBLE INFLUENCE

THE HIDDEN FORCES THAT SHAPE BEHAVIOR

【美】乔纳·伯杰（Jonah Berger）著
李长龙 译

传染

塑造消费、心智、决策的隐秘力量

美国亚马逊畅销书

《疯传》作者最新力作

《影响力》的作者罗伯特·西奥迪尼 《习惯的力量》的作者查尔斯·都希格

《出版商周刊》《科克斯书评》《华盛顿邮报》等

联合力荐

中国工信出版集团
電子工業出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

INVISIBLE INFLUENCE:The Hidden Forces That Shape Behavior

By Jonah Berger

Original English Language Edition Copyright © 2016 by Social Dynamics Group, LLC

Simplified Chinese Translation Copyright © 2017 by Publishing House of Electronics Industry All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Simon&Schuster, Inc.

本书中文简体字版授予电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2016-5251

图书在版编目（CIP）数据

传染：塑造消费、心智、决策的隐秘力量/（美）乔纳·伯杰（Jonah Berger）著；李长龙译.—北京：电子工业出版社，2017.8

书名原文：Invisible Influence:The Hidden Forces That Shape Behavior

ISBN 978-7-121-31617-3

I.①传… II.①乔… ②李… III.①市场营销学 IV.①F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第107701号

书名：传染：塑造消费、心智、决策的隐秘力量

作者：[美]乔纳·伯杰（Jonah Berger）

策划编辑：郭景瑶（guojingyao@phei.com.cn）
责任编辑：雷洪勤
印刷：
装订：
出版发行：电子工业出版社
北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036
开本：720×1000 1/16 印张：19.75 字数：259千字
版次：2017年8月第1版
印次：2017年8月第1次印刷
定价：58.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254210，influence@phei.com.cn，微信号：yingxianglibook。

目　录

其　他
《传染：塑造消费、心智、决策的隐秘力量》
引言
　　只有你……
　　隐藏的说服者
　　无形的影响
01 有样学样
　　从众心理的力量
　　人们为何要从众
　　变色龙和模仿背后的科学原理
　　流行事物背后的模仿效应原理
　　让社会影响发挥作用
02 标新立异
　　与众不同的动机何在
　　为何要与众不同？
　　你是谁？
　　差异错觉
　　我们成立个汽车俱乐部吧
　　让社会影响发挥作用
03 拒绝随波逐流
　　业余歇洛克·福尔摩斯
　　信号从何而来？
　　戴腕带的极客
　　模仿白人

人们何时会选择分化
价值30万美元但不显示时间的手表
贵的和便宜的什么时候看上去一模一样
为何路易威登应当鼓励仿冒行为
让社会影响发挥作用
04 相似但却不同
预测下一个大热门
新的还是旧的
金发女孩效应
恰到好处的差异化
让社会影响发挥作用
05 来吧，宝贝，点燃我的激情
电费账单2.0
失利的好的一面
失利何时会导致进一步的失利
让社会影响发挥作用
06 结语：让社会影响发挥作用
致谢
返回总目录

其　他

继畅销书《疯传：让你的产品、思想、行为像病毒一样入侵》之后，乔纳·伯杰的又一力作。

《传染：塑造消费、心智、决策的隐秘力量》

INVISIBLE INFLUENCE:The Hidden Forces That Shape Behavior

罗伯特·**B.**西奥迪尼　全球说服术与影响力研究权威，《影响力》的作者

“凭借敏锐的洞察力，乔纳·伯杰解开了各种外界影响的隐形外衣，揭开了人类行为的奥秘。”

查尔斯·都希格　2013年普利策奖获得者，《习惯的力量》的作者“乔纳·伯杰又一次写出了一本令人爱不释手的书。书中洋溢着足以改变人们世界观的理念和工具。”

威廉·尤里　国际谈判协作组织顾问，《内向谈判力》的作者

“想要知道影响自身行为的因素何在，请拜读乔纳·伯杰的最新力作。书中充满了发人深省的研究、令人难忘的故事和极富洞察力的见解，定会让你大开眼界。这是非常棒的一本书！”

阿里安娜·赫芬顿　　赫芬顿邮报媒体集团联合创始人和总编，《成功的第三种维度》的作者

“和《疯传》一样，乔纳·伯杰带我们透过事物表象看本质，得出令人着迷的结论。《传染》一书定能改变我们看待自己和周围世界的方式。”

艾米·卡蒂 《存在》一书的作者

“从第一页起，本书就会改变你看待自己和他人的方式。

这本书令人大开眼界、爱不释手。”

谢家华 美捷步公司首席执行官

“想要带动他人、做出聪明的决定，想要了解人类行为的奥秘，本书将教你如何做到这些。非常棒的一本书，极富洞察力。”

瑞安·霍利迪　　美国网络营销鬼才，《一个媒体推手的自白》和《增长黑客营销》的作者

“乔纳是当今出版界最富创新精神的市场营销学和心理学研究专家之一。他的观点独辟蹊径、发人深省，文风朴素而务实。我会拜读他所有的作品，并积极加以运用。”

安妮·费希尔，《财富》杂志网站

“《传染》既让人增长见识，又不乏海滩读物的轻松活泼，这在商业书籍中非常罕见。”

《出版商周刊》

“伯杰为我们打造了一本令人爱不释手的有关社会影响力的指南。伯杰的笔风一如既往地活泼，以一种令人称奇的方式将科学知识运用到现实生活中，将科研成果寓于故事之中。他的书总会揭开复杂事物的神秘面纱，让读者看到内在本质，令人豁然开朗。”

《科克斯书评》

“继《疯传》一书之后，伯杰继续探究为何我们要做自己在做的事情，以及我们种种行为背后的原因：政治因素、社会影响、经济考虑、心理情感……在将社会心理学的科学理念融入浅显易懂的生活实际方面，他做得非常出色。”

《**Inc.**》杂志网站（**Inc.com**）

“透过自己的业务视角来阅读一两本乔纳·伯杰的书，或许你能更有效地影响你的客户。”

《华盛顿邮报》

“这是一段人类集体心理的探索之旅，曲径通幽、令人着迷……”

引言

我们的决定都出自本心，对不对……上课次数越多的学生为何看上去越有魅力……几个词语如何改变我们对某人的看法……什么样的影响是无形的……

想想你最近做出的选择，任何选择都行。比如，购买哪种麦片做早餐？看哪部电影？中午去哪家餐馆吃饭？当然也可以是更重要的决定，比如和谁约会？支持哪位候选人？选择进入哪个行业？

你是否想过做出这种选择的原因何在？为何你最终做出了这样的选择？

这个问题很简单。虽然你的头脑中可能会浮现出各种不同的原因，但总体而言，这些原因都指向一点：你的本心、个人品位和个人喜好。喜欢什么，不喜欢什么；觉得哪个人很搞笑，哪个人很有魅力；候选人的政策立场是否符合你的意愿……我们会根据个人想法和观点进行选择，而这一事实如此明显，往往让我们觉得不值一提。

但如果这一观点是错的，则要另当别论。

有时我们并未意识到，其他人对我们生活的方方面面有着巨大的影响。人们投票是因为其他人都这么做。和他人一起吃饭时，我们会吃得更多。邻居最近刚换了新车，我们也会做同样的事情。人们购买何种产品、选择哪种健身计划、在学校中得到怎样的分数以及选择何种职业都会受到社会影响的作用。这同样决定了人们要不要为退休后的生活提前储蓄、投不投资股市、捐不捐钱、加不加入兄弟会、节不节约能源、尝不尝试新发明……社会影响甚至关乎人们是否会参与犯罪活动以及对自己的工作是否满意。人们的所有决定中有99%都是受他人影

响做出的，我们很难找到不受他人影响的决定或行为。

纵观我们生活的各个方面，只有一个地方貌似不存在社会影响。

那就是我们自己。

当我最初开始研究他人如何影响我们自身行为时，我选择在加州帕罗奥图市（Palo Alto）周边骑行，从寻找宝马车（BMW）来开始我的研究。

帕罗奥图市是世界上生活费用最昂贵的地区之一。股票期权和首次公开募股（IPO）让很多居民的腰包鼓了起来，也推高了物价，且从房价到私立学校的学费都相继高涨。附近有法拉利（Ferrari）和玛莎拉蒂（Maserati）经销商；在高级餐厅吃一顿午餐人均要花费200美元。

寻找宝马车就像寻找复活节彩蛋一样，无法百分之百确定哪里才能找到目标，只能靠直觉，更多靠运气。我沿着不同的街道来回慢速骑行，在车堆中借助车形和车标来寻找宝马车。在每个街角处我都会停下来，猜测自己走哪个方向最容易找到目标。去左边的牙医诊所？牙医通常会开好车，所以为何不去那里的停车场快速转一圈呢？还是去右边的高端杂货店？好像也值得一试。

每当我找到一辆宝马车，都会从斜挎包里拿出一张纸，将其小心翼翼地压在宝马车的雨刷器下面。我不是在散发汽车美容店的优惠券或汽车销售广告，我只是在做问卷调查。

那个时候，我和普林斯顿大学的艾米莉·普罗宁（Emily Pronin）教授正在研究影响购车行为的各种因素，即在人们看来，哪些因素影响了自己的购车决定，这些因素对于其他人的购车决定又起到了多大的作用。

除了价格、油耗和可靠性等常规因素外，本次调查中还包含更多社会影响方面的问题，比如人们的购车决定是否受到了

朋友意见的影响？买宝马车是不是意味着身份高贵或者拉风？

每名调查对象都要对一系列的问题做两次回答：一次是关于自己的，另一次是关于自己所知道的另一位宝马车主的，问题诸如你是否觉得价格和油耗等对其他人的购车决定有很大影响？想拉风或者身份高贵的人是否也开这种车？

大半天的骑行之后，我在一百多辆宝马车上留下了调查问卷。每份问卷都附有一个已经写好地址的回信信封，以方便人们将填好的问卷寄回。

之后就是等待。

第一天，左等右等邮递员才姗姗来迟。当我打开信箱时，里面只有满满的失望。除了一堆随机发放的优惠券和一家家具公司的样品，没有任何调查问卷反馈回来。

第二天，我在乐观之余多了一些谨慎。从信箱旁走过时我往里看了看，还是没东西。此时我开始担心了，人们是不是把调查这事给忘了？或许信封都被风刮走了？

第三天，再看信箱时我已经有了一种恐惧感。如果还没人回复的话，我只能跑出去再找一批宝马车了（或者要采取其他调查方式了）。最后，我在信箱里面看到了期待已久的回信，也就是几天前我压在别人雨刷器下的一个个白色信封。

次日，我又收到了一些回信，之后收到了更多的回信。成功了！我们通过收到的回复将人们的自我认知与对他人的感知进行了对比。

人们认为价格和油耗等因素很重要，并且对自己和他人同等重要。这是很自然的事情，因为价格对自己的购车决定影响很大，对其他人也具有同等重要的影响。

然而，在评估社会影响的作用时，事情发生了变化。不是说人们觉得社会影响不起作用，而是人们觉得社会影响确实有作用。人们很清楚，购车决定都会受到朋友想法的影响，也很

清楚什么样的人会购买什么品牌的汽车。人们承认社会影响对于购车决定具有重要影响。

但人们认为，对他们自身购车决定的影响则需要另当别论。

在考虑他人的购车决定时，社会影响的作用显而易见。其他人会因朋友的想法或社交压力而改变购车决策，这种做法无可厚非。

然而在审视自己的购车决定时，社会影响消失了。人们看不到任何社会影响的存在。当人们举起镜子来审视自身行为时，会认为社会影响对自己完全不起作用。

并非只有购车行为如此，其他情况下也会出现这种不对等状态。比如购买衣服、政治问题投票或者文明驾驶，人们都认可社会影响的作用，但涉及自身时却完全变了样。人们可以看到社会影响对他人行为的作用，但却看不到其对自身行为的影响。

一种可能的解释就是社会称许性。人们并不认为自己会受他人影响，或许这是因为人们认为被他人影响并非好事。社会告诉我们要做自己，不要受他人影响，不要做随波逐流的旅鼠。人们认为受人影响并非好事，人们并不想让他人用消极的眼光看待自己，所以暗示自己不会受人影响而改变观点。

但事情并非如此简单。即使受人影响是件好事，人们也不认为会对自己产生作用。

当你到访一个陌生地方时，遵守当地习俗是一种礼貌行为；为正式场合挑选着装时，奇装异服通常并不是什么好的选择。即使在受人影响是件好事的情形下，人们也不愿承认社会影响对自己有作用。

在否认社会影响对自己作用的背后，有着更为微妙的原因，某些我们无法看到的原因。

只有你……

你上高中后，父母决定让你去做兼职。他们已经养活了你足够长的时间，现在需要你自己赚零花钱了。虽然这只是一份兼职工作，你只需一天外出工作几个小时，或一周工作几次，但这会塑造你的性格，并让你了解这个世界的运转方式。

之前你只照看过小孩子、剪过几次草坪，个人经历并不引人注目，但你可以找到一份在当地超市给顾客装袋的兼职工作。这份工作并不是最令人满意的，但肯定比清理肉案强。

慢慢地，你开始熟练地用纸兜和塑料袋装东西，你发现在七号购物通道装袋子的女生很漂亮，并且你已经不由自主地观察她好几周了。自我介绍之后，你俩开始聊天，聊你们的老板，聊各自所在的高中，以及如何装袋才能避免番茄被挤坏。

接下来一周，你们两个碰面的次数多了一些。再下一周，次数更多，聊天时间更长。很快，你发现自己会根据对方选择上班时间，你开始在工作时吹口哨，并最终鼓足勇气约她出去。

在吃了两百零七次饭、散步九十二次、度假三次和一次短暂的分手之后，你与对方结了婚，并且觉得她是你唯一会共度余生的那个人。

灵魂伴侣这一观念存在的历史已经有数千年。在《会饮篇》（*The Symposium*）中，柏拉图写道，人类最早有四只手、四只脚，头上长着两副面孔，可以随意向前和向后走动，并且人类的体力如此强壮、精力如此充沛，以至于威胁到了本应统治他们的那些

神灵。神灵们于是决定采取一些措施。

诸神探讨了多种应对方法。有的神灵想要灭绝人类——将

人类永远清除掉，但诸神之一宙斯想出了一个更有创意的方法：人类为众神提供了各种贡品和祭品，为何要将其杀光呢？应该把每个人剖成两半，让他们记住这个教训，这会削弱人类的力量，让他们为自负付出代价。

众神采用了这一方法，每个人都从中间被剖成两半，像树桩那样被一分为二。

被剖开的人类当然很悲伤。即使伤口已经愈合，他们还是老想着另一半，想方设法找到另一半，试图让自己重归完整。

与柏拉图生活的时代相比，如今人们的生活已经发生了很多变化，但真爱唯一的理念一直被保留了下来。约会应用Tinder可能已经取代了情书，猎艳可能已经取代了精心准备的求爱计划，但绝大多数人还是相信，有一个真命天子或真命天女在等着自己。正如分成两半的镜子和一个豆荚里的两粒豌豆一样，在某个地方有某个人能够让你成为完整的自己。他是你遗失的那片拼图，能够与你完美地契合。节奏布鲁斯（R&B）歌曲和浪漫喜剧也在不停地强化这一观点：如果你的爱情生活不顺利，请不要着急，你只是还未遇到自己的灵魂伴侣而已。

如果阅读报纸上的婚恋故事，或者询问大多数夫妻是如何相遇的，你得到的答案会惊人地相似："从看到他的那一刻起，我就知道……这种化学反应是我在其他任何人身上从未感受过的……我们就这样擦出了爱情的火花，我确信她就是我要找的那个人……"

绝大多数人都难以接受任何其他可能的解释。想让一个婚姻幸福的朋友对你怒目而视吗？那就告诉他，换个人他们一样会很幸福。我们的爱人也许并不完美，但却是自己的爱人。并且我们110%地确信，自己的真爱不可能另有他人。

我们都认为自己是拿着一只水晶鞋的王子，正在寻找唯一能穿上这只鞋子的那个灰姑娘。

但研究一下绝大多数的美国人是如何遇到另一半的话，就会发现一些有趣的事。美国有超过3.2亿人口，排除已婚人士，大概还剩1.6亿人。假设你是异性恋，你就有大约8000万人可供选择。

这其中，有一些人年龄不合适，支持的政党不对，或天理难容的是——竟然喜欢波尔卡舞曲，在排除掉所有这些不合适的人之后，还有数百万人可供你选择，其中很多人都可能成为你的真命天子或真命天女。

对全世界人口做同样的筛选的话，会有数亿人供你选择，其中任何人都有可能成为你的灵魂伴侣。

如果研究一下人们最终在哪里遇到自己爱人的话，就会发现地点相当集中。事实上，超过1/3的美国人是在工作中或学校里遇到自己的丈夫或妻子的。这本身并不稀奇，现在人们将大量的时间花在工作和学习上，很难与某个你此前从未谋面的人坠入爱河。

再想一想这意味着什么。对我们所有人而言，我们认为适合自己的那个人可能都是唯一的，在数亿人中，只有一个人是自己的灵魂伴侣。但在我们装袋子的同时，对方恰好也刚开始装袋子的概率有多高呢？我们所有人都会如此幸运吗？

匹兹堡大学（University of Pittsburgh）理查德·莫兰德教授（Richard Moreland）开设了人格心理学这门本科课程。与大学里其他课程一样，授课地点是一个大型扇形报告厅，座位呈阶梯形。里面有接近200个座位，大部分都是大一大二的学生，只有少量的大三大四学生。男女学生大约各占一半，课堂上有肌肉男，有怪胎，有懒虫，也有积极上进的学生。

心理学课程通常会给那些参加学术研究的学生额外加分，莫兰德教授的课程也不例外。每学期期末，他都会询问学生是否愿意完成一次小调查，而大部分学生都愿意参与。

这个调查很简单。所有学生都会看到四个女生的照片（编号分别为A、B、C和D），然后要回答相关的几个问题：你觉得这四个女生魅力如何？你喜不喜欢与她共度时光？你愿不愿意与她交朋友？

四个女生都不是特别与众不同，就是典型的大学生，年龄相仿、穿着休闲，和整个学期一直坐在邻座的某个女孩并无二致。

学生们并不知道，他们本身就是精心设计的试验的组成部分。

整个学期中，照片上的那些女生都曾出现在课堂上。她们在开始上课前几分钟进入教室，慢慢走到教室前面，坐在大部分同学都能看到的位置。她们在课堂上安静地坐着听讲和记笔记，课后会和其他所有人一样收拾东西离开教室。她们与其他学生并无区别，只是不在点名册中。

还有一个更重要的细节，四个女生上课的次数各不相同。整个

学期中，莫兰德教授要上40次课。A出现零次，B出现5次，C出现10次，D出现15次。

毋庸赘述，不同的人会被不同的事物所吸引。有人喜欢金发，有人喜欢黑发；有人喜欢高大肤黑的英俊男性，有人则有不同的偏好（对那些身材矮小、皮肤白皙、不那么英俊的男性来说是个福音）。

学生们会对四个女生产生不同的看法也就不足为奇了。有人认为A性感美丽，另一些人则更喜欢C；有些人喜欢B的眼睛，另一些人则觉得D更有魅力。

虽然大家观点不一，但却存在一个非常明显的共性。上课次数越多的那位女生，在大家眼中的魅力越大。在学生眼中，上过15次课的女生比上过10次课的更有魅力，后者又比上过5

次课的更有魅力，以此类推。

结果是，在别人眼前出现的次数越频繁，获得对方好感的程度就越高。

你可能在想，是不是上了15次课的那位女生恰好外表更漂亮，或许她天生更有魅力。事实并非如此。没有选修该课程的那些学生觉得四位女生同样漂亮。在接触次数没有差别的情况下，四位女生看上去没有差别。

又是不是这些学生对经常上课的那位女生更了解呢？答案依然是否定的。这些女生在上课时没有和任何其他学生有过任何语言或非语言的互动。

学生们之所以更喜欢某位女生，只是因为看到她的次数更多。学生们觉得经常来上课的女生更有魅力，也更愿意了解这个人。这一切都源于在课堂上见到这位女生的次数更多。

乍听上去，“纯粹接触效应”（mere exposure effect）增强好感的理论可能很奇怪，但已被数百次的试验所证实。无论是大学年鉴上的人脸、广告信息、自造词汇、果汁还是建筑物，在人们眼前出现的次数越多，好感度也就越高。因为熟悉，所以喜欢。

人们看到某样东西的次数越多，对其喜爱的程度也就越高，这一规律本身就很有意思；但纯粹接触效应的背后还有另一个层面，会让这个规律变得更加有趣，那就是我们对此毫无察觉。

当莫兰德课上的学生被问到之前是否见过这些女生时，几乎所有人都给出了否定的回答。如果有人问这些学生，经常看到某位女生是否会影响其看法，他们会定定地看着问话之人，觉得对方已经失去了理智。学生们都会回答，“当然不会。见到某人的次数越多，觉得对方的魅力越大，这是什么逻辑啊？！”但事实就是如此。

无论意没意识到这点，我们都是莫兰德课上的学生，低估了社会影响力对自身行为的作用，因为我们并未意识到这种作用的存在。

在寻找社会影响力影响自身行为的证据时，我们往往会一无所获。我们意识不到自己会受到这样那样的影响，所以认为这种影响并不存在，但未察觉并不意味着这种影响不存在。

隐藏的说服者

先和我玩个小游戏，测一下你的记忆力。下面有七个单词，看看你能够记住多少。尽可能多记几遍，时间不限。

鲁莽

家具

自命不凡

角落

不合群

订书机

固执

进行记忆力结果测试前，你要先做点别的事情。以下是关于某个名叫唐纳德（Donald）的人的简单描述。阅读下面的文章，然后回答几个简单问题。

唐纳德花费大量的时间来寻找他所谓的“刺激”。他爬过麦金利山（Mount McKinley），坐皮划艇拍摄过科罗拉多急流，参加过“撞车大赛”（Demolition Derby），做过喷气船领航员（虽然对船所知寥寥）。他曾经数次冒着受伤甚至生命危险去做这些事情，现在他正在寻找新的刺激。他觉得，或许自己会尝试高空跳伞或者驾帆船横渡大西洋。显然，他很清楚自己能够很好地完成很多事情。除了商业活动之外，唐纳德与他人的联系很有限，觉得自己不需要依靠任何人。一旦唐纳德决定做某件事，他一定会把这件事完成，无论要花费多长时间，无论难度多大。他很少改变主意，即使有时改变主意会是更好的选择。

我知道你从未见过唐纳德，根据以上描述，你会选择用哪个词来描述他呢？

被问及类似的问题时，大多数人都会给唐纳德来点负面的评价，认为这人鲁莽、有点自命不凡。毕竟驾帆船横渡大西洋风险很高，“他很清楚自己能够很好地完成很多事情”，这话听上去有点自以为是。另一些人认为唐纳德很固执（因为他不愿意改变主意），而且不合群（因为他不依靠任何人）。那么，你对他同样持负面评价也不足为奇。

如果之前我让你记忆另一组完全不同的单词的话，又会出现怎样的结果呢？对唐纳德的描述还是一样的，但你需要记忆的单词完全不同，那么你对唐纳德的评价会发生变化吗？

你会说，“当然不会。”“记单词与评价唐纳德毫不相关。”你会认为，只要对唐纳德的描述不变，你对他的评价应该不会变。但你错了。

在阅读有关唐纳德的描述前，另一群人先被要求记住“喜欢冒险”、“自信”、“独立”和“坚持不懈”等单词，结果他们对唐纳德的感觉确实发生了变化。现在的唐纳德变成了一个更加正面的形象。在他们眼中，唐纳德横渡大西洋的行为不是在玩命而是在冒险，他不依靠别人不是说他不合群，这反而成了独立的象征。

同样的唐纳德，两次得到的评价却完全不同。原因何在？

脑袋里想着不同感情色彩的单词，再阅读有关唐纳德的描述，确实会给他的行为赋予不同的色彩，即使人们并未意识到这点。这些单词会让人们脑海中产生不同的想法，进而影响到对唐纳德行为的评价。所有这些都是无意中发生的，都受到了无形的影响。

无形的影响

本书研究了别人如何简单而微妙地影响我们自身的行为和决策，并且这种影响往往令人大吃一惊。

说到科学，人们通常会想到物理学和化学，试管、显微镜和拧在一起的双螺旋分子，实验室和其中身着白衣的研究人员，以及写满公式的黑板（像极了火星文）。你的想法是……呃，火箭科学家才能理解科学。

但科学并不仅仅发生在实验室中，它就在我们身边，每天伴随着我们每个人。

有人拍了拍我们的肩膀，致使我们做出更大胆的决定。因为最近麦迪逊（Madison）和索菲娅（Sophia）很“红”，所以我们给孩子取名米娅（Mia）。即使是陌生人或从未谋面的那些人，也对我们的判断和决定有着令人惊讶的影响：从别人口中得知某项福利政策受民主党或共和党支持，可能导致我们改变对该项福利政策的态度（即使两种情况下的福利政策完全相同）。

正如原子彼此撞击一样，社交活动会不停地塑造我们的心智和行为。正是这种社会科学决定了一切，包括你名字的由来，也包括你为何阅读这本书。

但社会影响的存在并不只会让我们与他人做同样的事情。如同磁铁有正负极一样，其他人会吸引我们，也会排斥我们。

有时我们会迎合或者模仿周围的人，有时也会标新立异，或者刻意避开其他人都在做的事情。周围的人都很聪明，那么我们可以变成幽默的人；交通拥堵时不想鸣笛，因为我们不想做别人眼里的“那种人”。

我们何时会模仿他人，何时会避免与他人做同样的事情

呢？同龄人何时会激励我们努力工作，何时又会让我们放弃努力呢？这对我们的幸福、健康和成功又意味着什么呢？

本书会解决以上这些问题及其他相关的问题，深入探讨他人影响我们的各种方式。在几位了不起的同事的帮助下，我研究社会影响科学（The Science of Social Influence）已经超过十五个年头。作为宾夕法尼亚大学沃顿商学院的教授，我做了数百次试验，分析过数以千计的竞争行为，研究过数百万的采购行为。我曾研究过各种行为，包括邻居新买了一辆车，是否会刺激你也买一辆，也包括半场落后是否真的会让美职篮（NBA）球队更容易赢球。《传染：塑造消费、心智、决策的隐秘力量》这本书将这些现象以及其他诸多现象串在一起，揭示出影响我们行为的那些隐性因素。

本书第1章研究了人类的模仿天性。为何人们会选择跟风，即使明知道是错的；为何一个人眼中的苏打水变成了另一个人口中的汽水；为何模仿他人会让我们成为更好的谈判者；为何社会影响力会让《哈利·波特》以及其他风靡一时的事物变得难以预测，令业内专家头痛不已。

第2章研究了差异化背后的动机。有时人们会赶时髦、紧跟他人步伐，也同样会在时尚潮流太过拥挤时抽身下车。我们会讨论为何大多数的体育明星都有哥哥姐姐，为何所有的婴儿都长一个样（除了自己家孩子外），为何有人喜欢标新立异而其他人更喜欢随波逐流。

第3章开始解释这两种相互对立的倾向如何相辅相成。模仿他人还是标新立异，这在一定程度上取决于“他人”是谁。我们会讨论为何奢侈品上的商标反而更少，为何公司会将钱花在那些不穿自己品牌衣服的名人身上，为何人们会花30万美元买一块并不显示时间的手表，为何肤色会影响学习成绩，为何小小的绿青蛙却是动物王国的造假者。

第4章研究了熟悉感与新鲜感之间的对立关系，以及标新立异的价值所在。我们会弄明白为何外形大众化的汽车卖得更好，公鸡与美国第30任总统有何关系，为何飓风影响了孩子名字的流行度，为何现代艺术第一眼看上去很刺眼，但在看过几幅毕加索（Picasso）的作品后，会觉得康丁斯基（Kandinsky）的作品变得很顺眼。

第5章揭示了社会影响如何对人们的动机产生作用。为何周围有人时我们会跑得更快，但平行泊车时却会表现得很糟糕。为何观察自己的邻居能够赋予我们保护环境的最佳机会。蟑螂会告诉我们怎样的竞争原理，为何半场落后的篮球队赢得比赛的概率更高。

开始阅读本书前，我要提一个注意事项和一个要求。

本书所讲述的科学能够（并且已经）适用于解决各种实际问题，如帮助人们在工作中保持良好状态，取得更好的成绩，推动环保事业，推广产品和理念。

在阅读本书的过程中，希望你能够获得一些关于如何应用这些理念的灵感。在理解社会影响的过程中，我们能够改善自己的生活，也能够让他人的生活变得更好。为了做到这一点，每章最后都会讨论一些大家（以及公司）经常面临的问题，以及如何利用社会影响来解决这些问题，比如何时适合随大溜，何时要走自己的路，如何提高自己的影响力，如何利用这些理念让社交活动更成功、更有效果。

现在提一个要求。本书通篇都在讨论社会影响如何发生作用，有些影响方式甚至让人觉得匪夷所思。你很容易产生这样的想法，“我只需阅读此类研究，但这种研究并不适用于我”，“其他人可能会随波逐流，但我肯定不会”。

认为社会影响对自己不起作用的想法是错的。希望你阅读本书后能持开放的态度，通过更好地理解社会影响如何发生作

用，让其为你所用。

我们都认为自己是羊群中的那只“孤羊”，但事实是否如此却要另当别论……

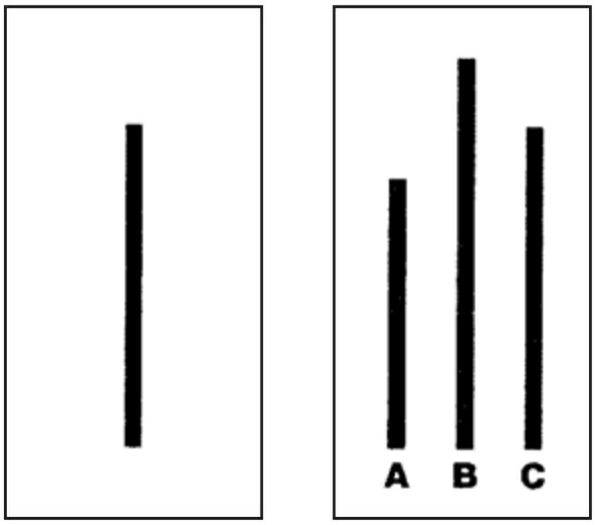
01 有样学样

为何明知他人是错的我们还会盲目跟随……什么情况下雪碧会被称为可乐……其他人在提供信息的同时，也带来了压力……为何夫妻会越长越像……冰激凌与猴子的大脑活动有何关系……如何成为更好的谈判者……对风靡一时的事物如何解释……重复顾客点菜的话语，为何能让侍者得到更多的小费……如何摆脱群体思维……

还有比比较两条线的长短更简单的事情吗？

假设有人让你参加一个基础视力测试。你的面前有两张卡片，左边的卡片上有一条线段，右边的卡片上则有三条对比线段A、B和C。

你要做的事情很简单，只要从右边选出与左边卡片上的目标线段长度相同的那条线段即可。你只需确定A、B和C三条线的长度与目标线段是否相同，这应该很简单，对吧？



现在让我们增加点难度。假设你不是独自参加这个测试，而是和其他人一起。

试想，你出现在大学校园中一座毫无特色的大楼中，穿过一段楼梯进入B7号房间。房间里已经有另外六个人围坐在方桌的三面，你拉过从边上数的第二把椅子坐了下来，这也是唯一一把空着的椅子。

测试人员给出指令，重申你需要做的事情就是从右边选出与左边线段长度最为接近的那条线段。测试人员让每个人依次说出自己的选择，并且记录下来。

测试人员将手指向桌子左边的人，让他第一个开始回答。这位参与者一头红发，穿着灰领衬衫，看上去也就25岁左右。他手中的线段与你看到的一模一样，他毫不犹豫地说出了自己的判断："线段B"。下一个参与者貌似年龄稍大一些，可能27岁左右，穿着更加休闲。他给出了同样的答案：B。第三个人也同样选B，第四个人和第五个人也是如此，然后轮到你了。

"你的答案是？"测试人员问，"你会选择哪条线段呢？"

1951年，心理学家所罗门·阿希（Solomon Asch）设计这个线段长度试验时，测试的并不仅仅是人们的视力情况，他更希望证明某个人的理论是错的。

几年之前，另一位心理学家穆扎费·谢里夫（Muzafer Sherif）进行了类似的研究，得出的结果令人震惊。谢里夫对人们的行为准则是如何形成的非常感兴趣，他要研究在一群人中如何形成共同的世界观。

为了研究这个问题，他将被试者置于特定的环境中。测试地点选在一间黑暗的屋子里，谢里夫在墙上设置了一个小光点，让被试者盯着光点看，并尽可能长时间地保持眼珠不动。然后让被试者说出光点移动了多远的距离。

光点实际上是静止的，丝毫未动。但对屋子中的人而言，貌似光点在一刻不停地轻轻移动。在一个漆黑的房间里盯住一个小光点，这听上去很容易，做起来却很困难。在黑暗中盯着

某样东西看，很快我们的眼睛就会疲劳并会不由自主地转动，这将导致光点看上去好像移动了，虽然事实并非如此。

谢里夫将其称为“自动效应”（autokinetic effect），并对这一现象进行了研究，因为他想看看，人们在不确定的情况下对他人意见的依赖程度到底有多高。

首先他让被试者单独进入房间。每个人都根据自己的想法说出了一个光点移动距离的数值。有人认为是2英寸，有人认为是6英寸，不同的人估测出来的数值差别很大。

然后谢里夫将这些人分成了不同的小组。

这次人们不是单独进行测试，而是两三个人同时进入一个房间，每个人都要做出猜测，并且可以听到别人的答案。

被试者的答案可以不一致，他们可以做出任何猜测。当把被试者放在一起时，曾经五花八门的答案很快就变得统一起来。在同伴面前，人们的答案开始趋同。某位被试者独自猜测时可能会说是2英寸，另一个被试者此前的猜测可能是6英寸，但当他们坐在一起时，很快就达成了一个共同的猜测值。之前说两英寸的那个人放大了自己的猜测值（3.5英寸），说六英寸的那个人则减小了自己的猜测值（4英寸左右）。

被试者的估测结果开始与周围人趋同。

他们甚至都未意识到出现了这种从众心理。当谢里夫询问被试者的判断是否受到他人影响时，大多数人的回答都是否定的。

社会影响力是如此之强，以至于在重新要求被试者独自做出判断时，其作用依然存在。在分组实验之后，谢里夫又重新将被试者分开，让他们重新单独进行测试。即使现在已经不分组了，但被试者给出的答案仍旧和分组时一样。和其他人一起待在屋子中时放大了自己的估测值（比如从2英寸增加到4英寸）的那些人往往会猜测出一个更大的数值，即使此时他们是

单独进行测试的。

实验结果是，群体的影响依然存在。

谢里夫的发现引发了争议。人们只会模仿他人做事情吗？难道我们只是毫无思想的机器，只会机械地模仿他人的行为吗？独立精神和思想自由的理念貌似受到了考验。

所罗门·阿希并不这样认为。

阿希认为，从众现象的出现只是由于谢里夫所设置的场景。猜测某个光点移动了多远，这个问题不像是问人们喜欢可口可乐还是百事可乐，也不像是问人们愿意在面包圈上抹黄油还是奶油芝士。绝大多数的人从未做过这种判断，甚至想都未想过。此外，实验中的正确答案并非显而易见，这并不是个简单的问题，而是个相当困难的问题。

总而言之，这种场景充满了不确定性。当人们感觉不确定时，依赖他人是说得通的。其他人的意见可供参考，尤其是当人们感觉不确定时，为何不参考别人的意见呢？当我们不知道怎么处理时，听取他人的意见并据此来调整自己的观点是理智的。

为了测试人们是不是因为答案不确定才选择从众，阿希设计了另一个实验。这次，被试者所要给出的答案并不模糊。他想知道的是，当答案显而易见时，人们将会如何做。当人们能够立即说出正确答案，无须依靠他人做出选择时，是否会有不一样的试验结果。

线段长度测试实验是个理想的选择，因为即使视力不好的人也能够给出正确答案。他们可能需要仔细观察一下，但这些线段就摆在眼前，没有必要依赖任何其他人。

阿希认为，既然答案很明确，从众现象应该会减少，而且会大大减少。为了更有效地进行实验，阿希对分组测试进行了人为操纵。分组中总有一个真正的被试者，但屋子中的其他人

都是阿希雇用的“演员”。每位演员都会给出提前设定的答案。

有时演员会给出正确的答案，即从右边选出与左边线段长度相同的那条。但在其他预先设定的实验中，所有演员都会选择同一个错误答案，比如在答案明显是线段C的情况下，他们异口同声地选择“线段B”。

阿希之所以选择线段长度测试实验，是因为他觉得这会减少从众心理。真正的被试者能够看出正确的答案，因此，其他人给出错误答案应该也不会有什么影响。人们应该会独立判断，并且相信自己的眼睛。也许某些被试者会犹豫一下，但大多数被试者应该都能给出正确答案。

然而事实并非如此，而且相去甚远。

从众现象泛滥成灾，约有75%的被试者至少会从众一次。虽然大多数被试者不会每次都选择从众，但平均每三次实验中就会有一次从众现象。

因此，就算人们能够用眼睛看出正确答案，有时也会选择遵从群体的意见，即使他们明知道群体的观点是错的。

结果，阿希是错的，谢里夫是对的。在答案显而易见的情况下，人们依然会模仿他人。

从众心理的力量

假设某天很热，是真的很热，热得连小鸟都失去了唱歌的兴致。你口干舌燥，走进附近一家快餐店买冷饮。你径直走到柜台，店员问你想喝什么。

如果你想喝甜的碳酸饮料的话，你会怎么对店员说呢？如果需要你在“请给我一杯_____”中填空的话，你会填什么呢？

答案在很大程度上取决于人们是在哪里长大的。纽约人、费城人以及在美国东北部地区长大的人会说“苏打水”（soda），但明尼苏达州人、中西部地区的人和在美国“大平原”（Great Plains）地区长大的人也许会说“汽水”（pop），亚特兰大人、新奥尔良人和南部大部分地区的人会说“可乐”（Coke），即使他们真正想要的是雪碧（Sprite）。

下次到美国南部时尝试点一杯可乐，这会是件非常有趣的事情。店员会问你要哪种可乐，你可以选择雪碧、胡椒博士（Dr Pepper），也可以选择正常的可乐。[1]

我们长大成人的地方，以及周围人群的行为准则和惯例做法，会影响我们生活的方方面面，包括我们的语言和行为举止。孩子们会选择与自己父母同样的宗教信仰，大学生会模仿自己室友的学习习惯。无论是购买哪种品牌的商品等小小的决策，还是在确定职业发展道路等重大事宜时，我们通常都会模仿身边人的选择。

这种模仿倾向如此根深蒂固，以至于动物中也存在这种行为。绿猴（Vervet）是一种体形较小、讨人喜爱的猴子，多见于南非（Sout h Af rica）。体形与小狗相近，身体呈淡灰色、黑脸，腹部有白色条纹。这种猴子是群居动物，猴群大小从十只至七十只不等。达到性成熟期后，雄性绿猴会离群出走、独

立生活，并更换猴群。

科学家们经常会研究绿猴，因为他们具有人类的特征。这种猴子会出现高度紧张、情绪焦虑，甚至存在饮酒的社交行为和酗酒行为。和人类一样，大多数的绿猴都喜欢在下午而不是早晨喝酒，但贪杯的猴子早晨也会喝酒，有的甚至会一直喝到失去知觉。

在一次巧妙设计的研究中，研究人员训练野生绿猴避开某种食物。科学家为这些猴子提供了两盘玉米，一盘玉米是粉色的，另一盘玉米是蓝色的。其中一组猴子得到的粉色玉米是用气味难闻的苦涩液体泡过的；对于另一组猴子，研究人员则调换了颜色，蓝色玉米味道糟糕，而粉色玉米味道正常。

慢慢地，猴子们学会了避开那种对于他们味道糟糕的玉米。第一组猴子会避开粉色玉米，另一组则会避开蓝色玉米。正如美国东北部的“苏打水”和中西部地区的“汽水”一样，已经形成了地方习俗。

但科学家们并不仅仅是在训练猴子，他们感兴趣的是社会影响力。新加入猴群的未经训练的猴子会出现什么情况呢？为此，研究人员将不同颜色的玉米都拿走了，直到几个月后才重新提供，此时已经有新的猴宝宝出生了。他们重新将粉色和蓝色的玉米放在猴子面前的托盘中，只不过此时两种颜色的玉米都不再有不好的味道，两种的味道都很好。

那些新生的猴宝宝会做何种选择呢？

既然两种玉米同样好吃，猴宝宝应该两种都吃才对，但事实并非如此。虽然某种颜色的玉米味道很差时这些猴宝宝尚未出生，但它们仍会模仿猴群中其他猴子的做法。如果自己的母亲不吃蓝色玉米，它们同样也不会吃。有些小猴子甚至还会坐在一种颜色的玉米上吃另一种玉米，完全忘记了自己屁股底下的玉米也是一种供选择的食物。

从众现象如此强烈，以至于更换猴群的猴子同样也会改变自己食物的颜色偏好。研究过程中，恰好有一些年龄稍长的猴子更换了猴群。有的从不吃粉色玉米变成了不吃蓝色玉米，反之亦有。这些猴子改变了自己喜欢的食物颜色。更换猴群的猴子接受了新的习俗，选择的食物颜色也变成了新猴群惯常食用的那种。

在我们的成长环境中，人们可能会将碳酸汽水称为“苏打水”，但在搬到新的地方后，我们使用的语言也会开始有所变化。周围的人都称为“可乐”，那么若干年后，我们可能也会有样学样地这么说。

人们为何要从众

几年前，我坐飞机去旧金山参加一个咨询项目。如果你曾经到过湾区（Bay Area）的话，应该知道这里的天气多么反复无常，通常夏天不会那么热，冬天也不会冷风刺骨，但在特定的某一天，你无法预知天气究竟会怎样。11月气温达到华氏70度（21摄氏度），7月气温为华氏50度（10摄氏度），这在旧金山很常见。实际上，关于这座城市有一个很有名的说法，通常人们都（错误地）认为源自马克·吐温（Mark Twain），那就是“最寒冷的冬天是旧金山的夏季”。

我正好是9月去的旧金山。因为我是从美国东海岸出发的，所以穿着厚厚的棉衣。但在到达旧金山后的第一个早晨，当我准备外出时遇到了一个难题：要不要穿外套呢？我看了一下天气预报，预报说气温不到华氏60度（16摄氏度），但我并不十分相信，这个温度也刚好说不上是温暖还是寒冷，怎么办呢？

我没有选择自己胡乱猜测，而是采用了一个久经考验的方法：看看窗外的其他人都穿什么衣服。

当我们不确定自己应该怎么做时，会选择让其他人来教我们怎么做。假设你正在寻找一个停车位，在转了无数圈之后，你发现一条街的一侧完全没有任何车辆。成功！但很快惊喜之情就变成了一种担心：如果没人停在这里，或许我也不应该停在这。这里可能要清扫道路或者有其他特殊事件，又或者禁止停车。

但是，这条街上哪怕只有几辆车停着，你也不会有这种担心，你相信自己找到了一个合法的停车位。

你是否正在为挑选何种狗粮、选择将孩子送到哪个幼儿园发愁呢？知道他人做何选择，能够让你知道怎样做才是最好

的。与类似犬种的其他养狗者聊聊，有助于帮你选择适合自己的狗体型和能量水平的食物。与其他的家长聊聊，有助于你确定哪所学校的师生比例合理、游戏和学习时间搭配更科学。

人们会依靠他人帮助自己确定黑屋子中的光点到底移动了多少距离，我们通常也会依靠他人作为有效的信息来源，帮助我们做出更好的决定。

利用他人作为信息源能够帮助我们节省不少时间和精力。我们无须每周给菲多（Fido）更换不同品牌的狗粮，也无须花费数天研读附近所有幼儿园的各种细枝末节，因为其他人为我们提供了一种有效的捷径，这种先验式经验让我们的决策过程更加快捷。如果其他人都这样做的话，自己也会选择甚至喜欢这样做，并且认为这样做应该挺好的。

但正如线段长度测试实验所揭示的那样，模仿并不仅限于以他人为参考。即使在明知道正确答案的情况下，他人的行为仍对我们有影响，原因就在于社会压力。

试想一下，公司最近生意很好，老板带着所有人外出庆祝，大家来到某个新式美国餐馆，这家餐馆在老风味的基础上又增加了不少新鲜菜式，应有尽有，有龙虾通心粉奶酪，也有用金枪鱼而非猪肉做成的汉堡包。开胃菜很好吃，主菜一流，大家畅饮、聊天，每个人都度过了一个愉快的夜晚。

然后到了餐后咖啡和甜点时间（这家餐馆的甜点很有名），酸橙派看上去很好吃，双层巧克力蛋糕也同样不错。真是难以抉择！于是你决定让其他人先点，自己要再想想吃什么。

但接下来发生的事情很有意思，其他人都不想吃甜点了。

第一位同事说自己已经吃撑了，第二位同事说自己正在减肥，然后桌上的每个人都拒绝点甜点。

服务员又回到了你身边，“来点甜点？”他问。

这种情形与阿希的线段长度测试实验很像。你知道自己要做什么——点甜点，只是要考虑选择巧克力蛋糕还是酸橙派。其实你并不需要别人提供任何有用的信息来帮助自己做出更好的决定，即便是这样，你还是会感觉应该放弃甜点。

大多数的人都想让别人喜欢自己，我们希望自己能够被他人所接受，至少不被别人排斥。即便无法让所有人都这样，至少要让我们在乎的那些人喜欢自己。任何一个有过落选篮球比赛阵容或被排除在婚礼嘉宾名单之外经历的人都明白，这种滋味并不好受。

点甜点同样如此。你当然可以做唯一一个点可口美味的那个人，没有任何法律规定你不可以独自享用甜点，但这样做会让你感觉很怪异，其他人可能认为你很自私，或者觉得你以不恰当的方式出了风头。

因此，绝大多数情况下人们都会选择服从多数。既然其他人都放弃甜点，自己也会这样做，因为你想要成为人群的一部分。

但除了提供参考和迫于社会压力之外，从众做法的背后至少还有另一个原因。

变色龙和模仿背后的科学原理

照镜子时，我有时感觉镜子中出现的是别人的脸。

绝大多数人看起来都综合了父母的外貌特征。鼻子像父亲，眼睛像母亲；下巴像父亲，头发像母亲。

但我在照镜子时，尤其在我刚理完发时，我觉得镜子中出现的是自己的弟弟。我和弟弟分开的时间只有五年，我俩的外貌很像，有着相似的面部结构，相似的嘴形，只是我的头发更卷一些，颜色也更浅，但除此之外，我俩有很多相同的特征。

毫无疑问，基因在其中起到了重要作用，一母同胞的兄弟姐妹的多数基因组合都是相似的。在某些特征方面，兄弟姐妹简直就像是一个模子刻出来的。

但遗传学并不是兄弟姐妹长得很像的唯一原因，因为夫妻的外貌特征有时也会很像。夫妻双方没有亲属关系，但他们的相貌却会很像。试拿一对夫妻与随机选取的两人进行对比，就会发现夫妻之间的外貌相似度更高。

这种相似的部分原因在于选择性婚配（assortative mating）。人们通常会与某个年龄相仿、国籍相同、种族背景相似的人结婚。比如，瑞典人通常找瑞典人，二十多岁的人找二十多岁的人，南非人通常和南非人结婚，这就是所谓的“物以类聚，人以群分”。

此外，人们往往喜欢那些和自己外貌相似的人。如果你本人是瓜子脸或者颧骨突出，通常你会觉得同样长着瓜子脸或颧骨突出的人更有魅力，正如我们之前讨论过的“纯粹接触效应”理论一样。

所有这些原因都会促使人们与那些至少看上去和自己有点像的人结婚。

但事情并非到此为止，随着时间的推移，夫妻之间的相似度会越来越高。起初夫妻俩的外貌可能只有一点像，但多年之后，这种相似度会有所增强，就好像两张脸逐渐变成了一张脸。到第二十五个结婚纪念日时，夫妻双方看起来简直一模一样，像极了“一个豆荚里的两粒豌豆”。

人们可能将其归因于年龄或者共同的环境，但即使在对这些因素进行控制的情况下，夫妻双方的外貌相似度也会超乎想象。

这背后有着更微妙的作用机制。当我们高兴、悲伤或者出现其他情绪时，脸部会随情绪波动而发生变化。高兴时我们会微笑，悲伤时会皱眉，生气时会横眉以对。

虽然任何表情都是转瞬即逝的，但在重复多年之后，我们的脸上还是会留下相应的痕迹。鱼尾纹是眼角形成的细小皱纹，通常被称为笑纹，因为它的出现与笑容有关。和折纸一样，折的次数越多，折痕也就越深。

但我们的情绪并非与他人毫不相干，我们往往会模仿周围人的情绪表现。如果讲笑话时你的朋友笑了，也许你同样会笑；听到一个悲伤的故事，你的脸上同样会写满悲伤。

情绪模仿在夫妻之间尤为常见。夫妻之间有很多时间是在观察对方，彼此倾听，比如听听对方工作时发生了什么，对于因商店过早关门使对方吃了闭门羹而深表同情。

因此，夫妻不仅共处一室、共享食物，还会分享彼此的情绪。他们会一起哭、一起笑，甚至一起生气。经常讲笑话可能会让我们有鱼尾纹，但爱人总听我们讲笑话同样也会产生这种笑纹。我们会同时做出相同的表情，多年之后，这会在我们的脸上留下相似的细小痕迹[2]。模仿行为让我们看上去很像。

变色龙是一种不可思议的动物。绝大多数动物的眼睛都是一起转动的，而变色龙的双眼则可以单独转动，这让它们的视

角几乎可以达到360度。变色龙的舌头同样令人印象深刻，其长度可达体长的两倍，抓捕猎物时，攻击速度可达每小时15英里。

但变色龙最为人所熟知的，还是它们随环境变化改变体色的本领。实际上，类似的事情也发生在人类身上。我们无法改变肤色，但会模仿周围人的面部表情、肢体语言、行为动作，甚至是所使用的语言。

他人微笑时我们也会微笑，看到别人受苦时我们也会难受，和德州的朋友聊天时，我们也会使用“大家（y’all）”这个词。如果开会期间恰好有人做了摸脸或者跷二郎腿的动作，别人也可能会摸脸或者跷二郎腿。所有这些动作都是无意识地完成的。

几乎从出生第一天起，我们就开始有这种模仿行为了。出生两天的婴儿在听到其他孩子的哭声后也会哭，并且会模仿照料他们的那些人的表情。看见其他人伸出舌头，小孩子也会做同样的动作。

所有这些模仿行为都是无意中发生的。看到别人靠着椅背坐着，我们并不会刻意或有意识地做出同样的动作，也不会因为某个朋友的特殊口音而改变自己的说话方式，但是，虽然我们也许并未意识到这点，却依然会不断地自动重复周围人的行为动作，潜移默化地模仿同伴的动作、举止和行为。而且，其他人同样也会模仿我们。

如果不是一个甜筒的话，人们可能无法发现模仿行为背后的神经学理论。在意大利帕尔马（Parma），某个很热的中午，一只猕猴坐在神经科学实验室角落的笼子中，研究人员都去吃午饭了。这只猕猴被连在一台大型仪器上，细小的电极连着它的大脑，以记录其神经活动。电极集中监测运动前皮质（premotor cortex）的神经活动，该区域参与设计和发起动

作，尤其是手部和嘴部动作。

每当这只猕猴有手部或者嘴部动作时，相关的脑细胞就会被激发，监测仪上就会记录一次声音。这只猴子抬手时，监测仪会发出“哔哔、哔哔”声。当猴子伸手往嘴里送东西时会发出“哔哔、哔哔……哔哔”的声音。整个实验室都回荡着这种声音。

研究进程一直按照预期在进行。每当猴子做出各种动作时，运动前神经元都会被激发。伴随着每个动作，仪器上都会发出响亮的“哔哔”声。科学家们去吃午饭时，仪器依然开着。

这时，一个研究生吃着甜筒回来了，他将甜筒放在胸前，就像拿着麦克风一样。这只猴子饶有兴趣地看着他，满眼渴望地盯着甜筒。

但接下来发生了一件超乎寻常的事。在这位学生将甜筒送到嘴边的过程中，监测仪响了，发出了“哔哔、哔哔”的声音，但那只猴子丝毫未动。

这位研究生走到离笼子更近的地方，又把冰激凌放到嘴边，监测仪又发出了“哔哔、哔哔”的声音。如果这只猴子没动的话，为何与设计和发起动作相关的脑部区域被激发了呢？

结果发现，猴子不仅做动作时这些脑细胞会被激发，当它观察别人做出同样的动作时，这些脑细胞同样也会被激发。

这只猴子将手伸到嘴边时，脑细胞会被激发；当它看到研究生做出将甜筒送到嘴边这个动作时，这些脑细胞同样会被激发。之后的实验表明，无论是猴子拿起一根香蕉，还是看到其他人拿起香蕉，这些脑细胞都会被激发。

令人惊讶的是，就连听到声音也会让这些脑细胞被激发。猴子剥花生时，以及听到别人剥花生时，都会激发这些脑细胞。因此，观察他人的动作会对猴脑产生与它本身做出这个动作同样的刺激作用。意大利科学家由此发现了我们现在所熟知

的“镜像神经元”（mirror neurons）。

打从发现这种神经元的那一天起，研究人员就发现，人类同样拥有这种神经元。观察其他人的动作与自身做出该动作会激发相同的大脑皮质区。看着别人拿起某个东西，或者看到别人即将发起某个动作，都和我们自己做出该动作有着类似的效果。

其他人可以通过这种方式让我们做出行动，因为看他人做事能够刺激我们的神经，促使我们做出相同的事情。比如开会时看到某人坐得笔直，看到某人从盘子里拿了个糖果，受到对方动作的刺激，我们自己可能会做出同样的动作。在这个过程中，我们的大脑和肌肉被诱导着去完成一次模仿动作[3]。

模仿是人类的天性，这一理论本身就很有意思，同时行为模仿又有着重大的影响。我们天生会模仿他人，但别人模仿我们的话又会出现什么情况呢？

杰克非常讨厌谈判，憎恨程度如此之高，以致他宁愿全价买一辆新车也不想讨价还价。在易贝网的网页上讨价还价足以让他抓狂。无论是在工作中整理薪资要求还是在与供货商敲定合同细节时，杰克都极力避免讨价还价。他感觉讨价还价就是在强迫他人、咄咄逼人、争吵不休。

但是，在某个周二下午，他还是被困在了一场激烈的谈判中。

那是一堂关于谈判的MBA课上，杰克要扮演一位加油站老板，谈判对手是苏珊。他的工作是要给自己的加油站卖个好价钱。

在过去的五年中，这位老板和妻子每天都工作十八个小时，已经积攒了足够的钱来实现人生理想——环球航行。他们将从洛杉矶出发，用两年时间蜿蜒穿过几十个地方，这些地方他们之前只是在书本上看到过。他们已经预订了一条好看的旧

船并付了订金，并且正在配置航行装备。

他们唯一的羁绊就是那个加油站，因为环球航行需要很多钱，他们只能将其卖掉。作为老板的杰克在努力尽快将加油站转手，但为了支付航行费用，售价必须达到一定的金额。

谈判桌对面坐着苏珊。

苏珊代表的是德州石油（Texoil），这家大型油气公司有兴趣收购杰克的加油站。这家公司正在进行战略扩张，正在四处收购类似的私营加油站。

谈判伊始，杰克就强调自己的加油站有多好，周围几乎没有竞争，是个理想的投资机会。此外，由于过去十年中房产增值，得州石油如果重建一个类似的加油站的话，成本会更高。

苏珊对杰克所说的加油站的历史表示了认可，但反驳说得州石油需要投入相当多的资金对加油站进行改造升级，要添置新的油泵，增设新的机修区。得州石油只能为这个加油站出这么多钱。

正如所有谈判者一样，每个人都只盯着对自己有利的那些事实。他们的开场白就是强调自己价格合理，隐瞒对自己不利的信息。最终他们开始抛出具体的价格。

苏珊报价41万美元，杰克礼貌地表示了拒绝，他给出的要价是65万美元。苏珊稍微提高了一点报价，杰克的回应是稍稍降低了自己的要价。

三十分钟后，双方仍未达成一致。

设计类似的谈判训练是为了提高学生的谈判能力。通过真实讨价还价的情境，学生能够增长经验，学会摸清对手底细以决定自己透露多少隐秘信息，以及如何达成一笔交易。

但乍看上去，这场谈判就像是一个残酷的玩笑，不存在谈判可行区域（Zone of Possible Agreement，ZOPA）。

在谈判中，谈判可行区域是让买卖双方更愿意达成协议而不是各自走开的区域范围。如果你愿意以高于100万美元的任何价格出售自己的房子，而买方愿意接受120万美元以内的任何价格，那就存在一个合理的潜在达成协议的空间：20万美元。只要报价在100万美元和120万美元之间，双方就会达成协议。

当然，双方都希望获得尽可能多的议价盈余。作为卖方，你希望卖出120万美元的价格，这样就可以用多得的20万美元买辆新车、供孩子读大学或者购买心仪已久的猫王埃尔维斯的天鹅绒画像。而买方当然愿意只出100万美元，他们希望把这20万美元留给自己，将猫王埃尔维斯的天鹅绒画像挂在自己的客厅中。但无论双方有多少议价盈余，两个人都会在这个范围内达成交易而不是各自走开。

有些情况下的谈判可行区域要小得多。如果你愿意以高于100万美元的任何价格出售自己的房子，而买方最高只愿意出到100万美元，则议价空间会相当小。买方能够说出他们希望的所有价格，如80万美元、90万美元，甚至是99.9万美元，除非双方触及自己的区间上限，否则无法达成协议。这种情况下，双方都没有多余的钱来买猫王埃尔维斯的天鹅绒画像。

因此，议价空间大时，双方会扭捏作态，你依然会选择对自己最有利的开场白，但达成协议的可能性很大。反之，议价空间越小，达成协议的难度越大，各方都希望努力让对方多让步，就很难达成协议。

德州石油的谈判看上去情形更糟糕。貌似双方根本没有谈判可行区域，德州石油授权给苏珊的购买价格低于杰克可以接受的加油站售价。即使双方都尽可能接近自己允许的极限，但仍旧无法达成协议，任何努力看上去都是徒劳的。

幸运的是，事情还有转机。

虽然看上去价格方面没有交集，但双方还有潜在的利益交集。德州石油当然想要买下这个加油站，同时也需要一位经理来管理。卖方在过去的五年中出色地完成了加油站的管理工作，他想将加油站转手，但在完成环球航行后也想找一份稳定的工作。所以，事情还有转机。

如果双方能够看到这种共同利益并聪明地设计交易结构的话，仍然能够达成协议。但是，双方不能只盯着加油站的价格，需要多维度考虑问题。买方可以将加油站的报价提高到上限，同时向现在的加油站老板做出承诺，在其航行之旅结束后为其提供一份稳定的加油站管理工作。这样的话，现在的加油站老板就有足够的钱去旅行，并且回来后也有稳定的工作。

因此，协议是可能达成的，但谈判双方彼此间的信任度要足够高，愿意透露更多的隐秘信息。杰克必须告诉对方，自己要出售加油站去度假；作为德州石油代表的苏珊必须告诉杰克，她需要某个人来管理这家加油站。买卖双方必须相互信任。

但在一次性的谈判过程中，绝大多数人都不可能建立这种信任感。各方都殚精竭虑地想从对方身上榨取最大的价值：如何才能在尽可能少透露信息的前提下让自身获得最大利益。让对方知道自己要去度假可能会削弱自己的谈判地位，因此处在杰克位置上的人通常不会透露这种信息。

苏珊怎么做才能获取杰克的信任呢？她如何才能说服对方，让他透露有价值的隐秘信息呢？

实际上，有一个简单的技巧可以将杰克和苏珊这样的谈判者顺利握手的概率提高四倍，虽然表面看上去，双方都是谈判中的失败者。

究竟是什么技巧呢？

那就是，模仿谈判对象的行为举止。

研究人员想知道，模仿对方的行为举止是否有助于买方赢得卖方的信任。他们设置了多组进行同一谈判的“杰克”和“苏珊”，但在其中50%的试验组中，研究人员要求买方偷偷地模仿谈判对象的言谈举止：卖方搓脸他们也搓脸；卖方靠着椅子背坐着，他们也靠着；卖方弯腰坐着他们也弯着。但研究人员要求买方不能模仿得太明显，要小心翼翼地不能被对方发现。

这种做法看上去很可笑。如果搓脸或倚靠椅子背的模仿行为就可以促成协议，这是什么逻辑？

但事实就是如此。明显模仿对手行为举止的那些人，成功达成协议的概率提高了4倍；没有模仿行为的那些人几乎无法达成双方认可的协议；而偷偷模仿对方行为举止的人则有2/3的概率达成协议。模仿令双方关系融洽，因此有助于社交。模仿就像一种社交黏合剂，能将人们彼此黏在一起。当某人的行为方式与我们相同时，此时不再是“我们对他们”的局面，我们会觉得彼此更亲近，关系更紧密，相互依存度更高。所有这些都是在无意中发生的。

如果某人的行为举止与我们一样或者很像的话，我们会觉得彼此间有共同点或者属于同一类人。出现这种现象的部分原因在于相似与亲近之间的关系，即人们通常会模仿周围人的行为举止。看到别人做出与自己相同或相似的事情，这会传递给我们一个无意识的信号：他和我们之间一定存在着某种联系。比方说，如果某人和我们有相同的口音或者喜欢同一支乐队，我们彼此间会产生一种亲近或紧密联系的感觉，这会增强我们双方的好感，让彼此的交往更加愉快。

通过模仿可以获得与人际交往同样的效果。说话方式更接近的闪电约会者，想要二次见面的概率会比其他人高三倍。而说话方式相似的情侣，三个月后依然在约会的概率会比其他人高一倍。

模仿同样会带来事业成功。在谈判过程中，模仿不仅有助于人们达成协议，还能让谈判双方创造价值，并让自己从中获益更多；面试时，模仿能够让面试者感觉更舒服、表现更好；在零售业，模仿能够增强说服力。

只有当我们不想与对方交往时才不会模仿他人。例如，当人们对当前感情生活满意时，模仿有魅力的异性的可能性会降低；只有在我们不想与对方有关系时，才会打破这种天性。

现在我们已经知道，人类通常会模仿他人做相同的事情，但这种模仿天性对流行事物的出现会有帮助吗？[4]

流行事物背后的模仿效应原理

开始进入镜头的是一只脚，慢慢地踢打着课桌的铝制桌腿，然后是一只敲打课本的铅笔，最后出现了一张女孩的脸，她用手半撑着脸，无聊地等待着，等着表针指向三点钟。

时钟指针一秒一秒地往前挪：2点59分57秒……2点59分58秒，表针走动的声音夹杂着铅笔敲打课本的声音。镜头慢慢转向盯着表针看的学生，什么时候才能下课呢？连老师都迫不及待了。

最终，下课铃打破了这个僵局。学生们抓起书包，跳出座位，涌出教室。

然后是四节拍打击乐，歌曲开始，“噢，宝贝，宝贝……”，一个有磁性的声音响起。之后又是打击乐，“邦、邦、邦、邦、邦”，“噢，宝贝，宝贝……”

镜头聚焦在一个十几岁的女孩身上，深色的金发扎成小辫，末端是粉色蝴蝶结。她身穿的天主教学校女生制服，更像是万圣节的服装而不是现实中常见的那种，平整的白衬衫在腹部打了个结，黑色的短上衣，高高的黑丝袜。学生如潮水般涌入走廊，她扭动腰胯，突然和同伴一起开始跳舞。

“噢，宝贝，宝贝！我怎么会知道……？”

1998年初秋，通过这首歌，全世界认识了一个名叫布兰妮·简恩·斯皮尔斯（Britney Jean Spears）的女孩。

《爱的初告白》（*...Baby One More Time*）仅仅是个开始，此后她一炮而红。这首歌当时打破了世界销售纪录，成为最畅销的单曲。美国《公告牌》（*Billboard*）将其评为20世纪90年代最佳音乐视频，并在流行音乐史上最具影响力的音乐视频投票中名列第三。布兰妮的同名专辑荣登美国白金唱片排行

榜14次，全球销量超过3000万张。这是年龄不满二十岁的青年歌手最畅销的专辑，也是有史以来最畅销的唱片之一。

总而言之，布兰妮一炮而红。

但《爱的初告白》只是一个先兆，她的第二张专辑《爱的再告白》（*Oops！...I Did It Again*）是有史以来女歌手中销售速度最快的专辑。她的第三张专辑首次推出即在《公告牌》200强专辑榜中名列第一。

无论你是否喜欢她的歌，布兰妮都是20世纪初最著名的流行音乐偶像之一。除了格莱美奖（Grammy）外，布兰妮还赢得过九次公告牌音乐奖、六次MTV音乐录影大奖，并在好莱坞星光大道的一颗星星上留下了自己的名字。她的巡演收入累计超过4亿美元，是史上唯一一位在30年从业生涯中每个十年都有一张专辑和一首单曲排名首位的歌手。

这些成绩非常不错。

稍等，让我们回到这一切都未发生的那一刻，回到还没有这些巡演、没有这数百万张唱片，她的人生还没有发生转变的时候。想象一下，如果我们能够让世界重新来过，布兰妮还会如此受欢迎吗？这位流行公主还会一炮而红吗？

成王败寇，布兰妮毕竟不是昙花一现，她的唱片销量超过1亿张，是有史以来唱片最畅销的歌手，她的身上必然有令其如此成功的某种特质。

布兰妮很早就展现出了有朝一日会成为巨星的迹象。她三岁开始跳舞，当她在选秀节目中获胜、参演商业广告时，同龄的我们绝大多数还在学习基础数学知识。她甚至参演了《新米老鼠俱乐部》（*The All New Mickey Mouse Club*），这是青少年明星集中营，贾斯汀·汀布莱克（Justin Timberlake）和克里斯蒂娜·阿奎莱拉（Christina Aguilera）等都是从这部电视节目出道的。

当我们研究布兰妮等超级巨星时，都会认为他们完完全全异于常人，他们有着与生俱来的才华或某种内在的品质，这让他们大红大紫。

如果你问业内人士布兰妮为何如此成功，他们会给出相似的回答：布兰妮嗓音独特；她也许不是有史以来唱功最好的歌星，但她有自己的优势，那就是，纯真与性感的完美融合，加上高超的舞技，这让她成为一个完美的流行音乐巨星。正是这些特质让她如此成功，如果重新来过，这些特质依然会让她一炮而红。

她的成功是必然的。

我们会对大片、畅销书和其他热门事物做类似的假设。为何《哈利·波特》（*Harry Potter*）销量超过4.5亿册？这本书肯定很好看。有些报纸评论说，“它具有成为经典所需的一切要素”。另一些媒体称，“对引人入胜的故事做出响应是我们的天性”。销量如此之高的书应该比其他书的品质更高、更有意思、写得更好、更吸引人。

但他们成功的必然性，会不会并不像我们想象的那么高呢？

如果布兰妮等艺人只是在某些方面超越他人的话，业内专家应该能够看出来。是的，布兰妮的唱功可能不是最好的，但也许她的音色正适合流行音乐，所以才红遍全球。因此，批评家可能会贬低她，但业内专家一听就应该知道她会红，应该能够预计到她会成为巨星。

《哈利·波特》同样如此。它的作者J.K.罗琳（J.K.Rowling）不是乔叟（Chaucer），但当罗琳在20世纪90年代中期四处向出版商推销《哈利·波特与魔法石》时，这些出版商应该立即从座位上跳起来将其出版。品酒行家能够分辨出普通的葡萄酒与上等葡萄酒的区别，在出版业摸爬滚打十年

的人也应该能够分清良莠。普通人无法分辨的，专家应该可以。

但事实并非如此。

有十二家出版社在看过罗琳的手稿后拒绝了她。他们说这书太长了，且儿童读物不挣钱，他们还劝她“不要丢了正业”。

并且不止罗琳有过这种遭遇。《飘》在正式出版前曾经被出版社拒绝了38次。“猫王”埃尔维斯（Elvis）曾经被人告知应该回去继续当卡车司机。沃尔特·迪斯尼（Walt Disney）早年曾因“缺乏想象力和没有创意”而遭到解雇。

《哈利·波特》也是勉强才被出版的。某个出版商无意中将手稿给了自己的女儿，这才改变了《哈利·波特》和罗琳的命运。这个女孩一直缠着自己的父亲说这本书有多好，最后他才给了罗琳一纸合约，并让她逐渐成为千万富翁。

如果热门事物有其内在的品质能够让其脱颖而出的话，人们应该能预见到其成功。

但如果专家都会搞错的话，这又意味着什么呢？

这个问题一直困扰着普林斯顿大学的社会学家马修·萨尔加尼克（Matthew Salganik）。畅销书、热门歌曲和电影要远比其他同类事物更成功，以致我们通常认为它们与其他同类事物有着本质的区别。

但如果最好的事物远比其他同类好的话，为何专家在发现它们时会遇到这么多困难呢？为何如此多的出版商错过了与罗琳签约的机会呢？

为了找出背后的原因，萨尔加尼克和同事设计了一个简单的试验。他们设计了一个网站，人们可以在该网站上试听歌曲并免费下载。这些歌曲并不是什么知名歌曲或者知名乐队的作品，只是一些不知名歌手的不知名作品，或者是首次亮相的组合，一些名叫“末底改加油”（Go Mordecai）[5]、“沉船联

盟”（Shipwreck Union）和“52号地铁”（52 Metro）的乐队。

这些歌曲被列成了清单，人们可以点击任何歌曲试听，喜欢哪首歌就将其下载下来。每个试听者获得的歌曲排行顺序都是随机的，以便让每首歌都能获得同等的关注度。参加试验的人数超过了1.4万人。

除了乐队名字和歌曲名字外，其中一些被试者还可以知道其他听众喜欢哪些歌曲，因为他们能看到每首歌的下载次数。例如，如果有150人下载了“52号地铁”的《禁闭》（*Lockdown*），歌曲后面就会出现数字150。

就像畅销排行榜一样，对于这些“社会影响”试验参与者而言，歌曲是按照人们的认可度排序的。下载次数最多的歌曲排在第一位，次数第二多的排第二，以此类推。每当有人新下载歌曲时，歌曲的下载次数和排行榜会自动更新。萨尔加尼克对人们下载哪些歌曲进行了测试。

只是提供他人的选择信息就会产生巨大的影响。突然间，人们开始更倾向于跟随他人的选择，就像在漆黑的屋子中盯着光点看一样，人们会选择试听和下载别人喜欢的歌曲。

其中一些歌曲开始变得更受欢迎，最受欢迎的歌曲与最受冷落的歌曲之间的差距被拉大。受欢迎的歌曲变得更受欢迎，受冷落的歌曲的关注度则进一步降低。歌还是那些歌，但社会影响的存在使好的更好、差的更差。

从中可以清楚地看出人类模仿他人的天性如何影响到事物的流行度，但萨尔加尼克的试验还没完，因为到此为止还未解决前面的谜题。某些歌或者某些书会比其他同类更流行，但为何掌握市场调研信息的专家无法提前预见到其成功呢？

为此，萨尔加尼克又增加了一个实验细节。

现实世界无法重新来过，没有人能够让时间停止并回到过去。那么如果想知道一切重来会有怎样的结果该怎么办呢？萨

尔加尼克的办法是创造了8个不同的世界。这8个独立的世界，或者叫完全独立的小组，看上去一模一样，至少最初状态如此。

这是非常关键的。

好实验的魅力就在于施加控制。本次实验中，这8个世界起初是完全一样的，每个人得到的信息都是相同的。开始时，所有歌曲的下载次数都是零，并且，由于人们是随机分配到各个世界中去的，不同世界中的被试者也没有差别。因此，虽然有些人可能喜欢朋克音乐（punk music）而另一些人可能喜欢说唱音乐（rap），平均下来，各个世界中两种喜好的人数应该是均等的。这样，在所有可能的维度上，这些世界起初都是一样的。

虽然起初是一样的，但每个世界都独立向前发展，就像是8个不同的地球，彼此相邻但又独立旋转。

如果成功与否仅仅取决于品质的话，最终各个世界中出现的结果应该是相同的。好听的歌曲应该更受欢迎，不好听的歌曲应该不受欢迎，且在一个世界中受欢迎的歌曲，在其他所有世界中也应该备受瞩目。比如说，如果“52号地铁”的《禁闭》在一个世界中的下载次数是最多的，那么它在其他世界中也应该名列前茅。平均算下来，不同试验组中的人的偏好应该是一样的。

但事实并非如此。

不同世界中的歌曲流行度存在着很大的差别。在某个世界中，“52号地铁”的《禁闭》最为流行，而在另一个世界中，则变成了最不受欢迎的歌曲，在48首歌中排名第40。

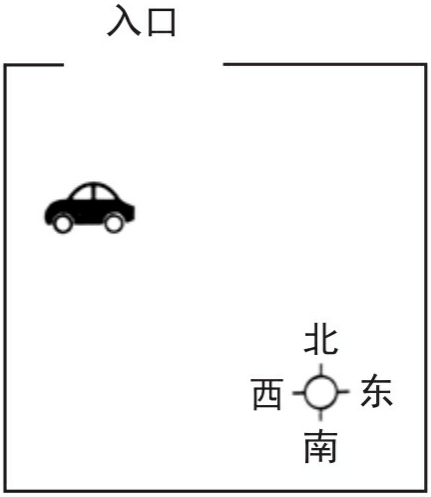
同样的歌曲，被试者没有差别，但歌曲的成功度却有天壤之别。也就是说，初始条件相同，最终结果却完全不同。

为何成功度的差别会如此之大呢？

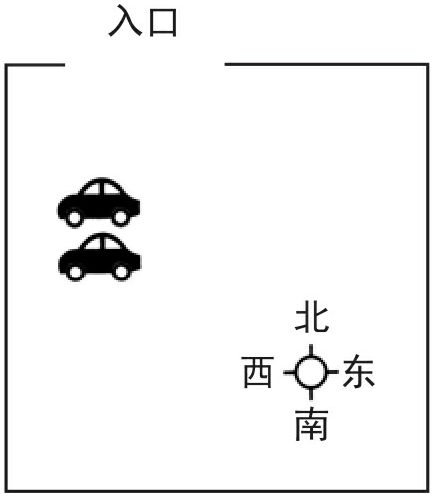
原因就在于社会影响。在“52号地铁”乐队更为流行的那个世界中，并非其中喜欢朋克音乐的人更多。但由于人们往往会模仿他人的选择，起初并不起眼的随机性差别就会像滚雪球一样愈演愈烈。

为了理解为何会出现这种现象，你可以想象一下在乡村集市上停车的场景。本来并没有什么真正的停车场，甚至也没有人指挥交通，只有一大片可以停车的场地。人们通常并不在意把车放在哪里，人们只想去吃棉花糖或者去玩摩天轮。地上也没有白色的行车指示线，因此，第一个开过来的人可以随意停放车辆。

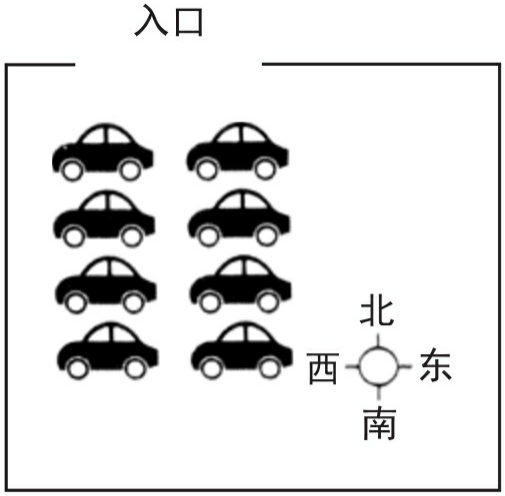
如果第一个开过来的恰好是来自西部的某个家庭，他们停车时更喜欢让车头朝西，因此，你可以看到，他们开进空地、右转、停车，车头朝西。



然后第二个家庭出现了，他们来自南部，更喜欢让车头朝南而不是朝西，但倾向性不是很强。考虑到第一辆车车头朝西，他们将车停在一旁，车头同样朝西。



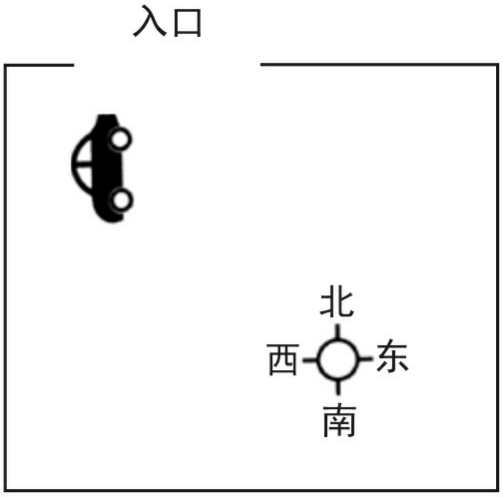
很快，越来越多的车辆出现了，虽然各地的人们会有各种不同的偏好，但他们都会模仿之前的车辆，最终停车场变成了这个样子：



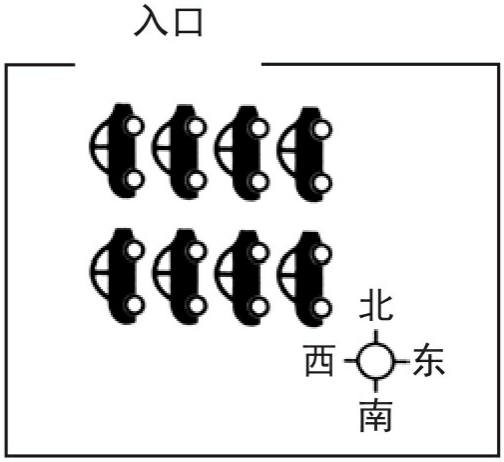
这完全说得通。

但是，如果第一个进入停车场的家庭不是来自西部而是来自南部的话又会怎样呢？

考虑到南部的人停车时喜欢让车头朝南，他们会这样停车：



第二个出现的家庭来自西部。他们喜欢让车头冲西，但考虑到已经有辆车车头朝南停着，他们也会这样做。然后，越来越多的车辆出现了，所有人都会模仿之前的车辆，最终停车场变成了这个样子：



同样的8辆车，人们的停车偏好也完全相同，但结果却完全不同，最终每辆车的车头都朝南而不是朝西，这一切只是因为第一个停车人的偏好。

这一过程与之前我们看到的歌曲偏好实验研究殊途同归。想象一下，实验开始时用于研究社会影响的两个世界基本上是相同的，所有歌曲的下载次数都是零；平均来说，所有的实验

参与者也是相同的。

但就像停车场中来自西部和南部的人一样，不同人的偏好可能略有差异，一个人可能更喜欢朋克音乐，另一个人可能更喜欢说唱音乐。

而且，这两个人说出其个人喜好的顺序也不同。在其中一个世界中，碰巧是喜欢朋克音乐的那个人先行选择，他试听了几首歌，发现了自己喜欢的一首朋克音乐，然后将其下载下来。朋克音乐得1分，而说唱歌曲得分为0。之后来了第二个人，他拿第一个人的选择作参考，发现朋克音乐的下载次数更多，也更受关注。虽然第二个人有点偏好说唱音乐，但也喜欢朋克音乐，而且这首朋克歌曲貌似也还不错，因此他也下载了这首歌。这时，朋克音乐得2分，说唱歌曲得分还是0。

在另一个世界中，碰巧是喜欢说唱音乐的那个人先行选择。过程基本上是一样的，但结果却不同。他试听了几首歌，发现了自己喜欢的一首说唱歌曲，然后将其下载下来。并不是因为他不喜欢朋克歌曲，只是对说唱歌曲更偏好一点。这时，朋克音乐为0分，说唱歌曲得1分。第二个人喜欢朋克歌曲，但这次他是第二个进行选择的，因此，受他人影响，他可能同样会选择下载说唱音乐，而忽略自己轻微的偏好。这时，朋克音乐得0分，而说唱歌曲得2分。

很快，这两个曾经完全相同的世界开始看上去有所不同了。一个世界中排名榜首的是一首朋克摇滚歌曲，而另一个世界中排名榜首的则是一首说唱歌曲。

同样，某人对某首歌的喜爱不足以完全改变其他人的偏好，但足以让天平发生倾斜。名列榜首的歌曲受关注程度更高，更有可能被人们试听，被下载的概率也更高。因此，第一个世界中朋克摇滚歌曲被下载的可能性更高，而第二个世界中说唱歌曲被下载的可能性也更高。类似的选择过程会重复出现

在下一个人身上。

过程虽然缓慢，但毫无疑问，社会影响的存在会推动曾经完全相同的两个世界向着不同的方向发展。当数以千计的人做出选择之后，会使结果相差甚远。

其背后的含义既简单又令人震惊，那就是热门事物的出现有时在于运气和群体效应，而不在于其品质有多高。如果让世界重新来过，布兰妮或《哈利·波特》可能不会走红。布兰妮的音乐视频恰好出现在了合适的时间，得到了某些人的喜爱，其他人因此而跟风，但她可能并不比我们从未听说过的那些优秀的歌手更好。

这是不是意味着任何事物都能一炮而红呢？差书和烂电影也能像那些好书和好电影一样流行吗？

不尽然。即使是在萨尔加尼克的实验中，成功依旧与品质有关。在各个世界中下载次数更多的那些“好歌”，通常在现实中也会得到更多的下载次数，而“烂歌”在现实中的下载次数通常也会很少。最好的歌曲从来不会表现得特别糟糕，而最差的歌曲也从来不会有特别好的表现。

但现实中仍有许多变数。这就说明，品质本身并不总是足以决定一切。

有数不清的图书、电影和歌曲想要赢得人们的关注，并且任何人都不可能有时间浏览所有的图书封面或者试听所有的样片，绝大多数的人甚至都没有精力仔细查看其中很少的一部分。

因此我们会利用他人作为一种捷径，一种过滤器。如果一本书被列为畅销书，我们浏览这本书详细信息的可能性会更高；如果一首歌已经很流行了，我们试听一下的可能性也会更高。跟随他人能够节省我们的时间和精力，并且更可能帮助我们找到自己喜欢的事物。这是不是说我们会喜欢所有这些畅销

书或流行歌曲呢？不尽然。但我们去检查和尝试的概率会更高，并且因为可供选择的基数实在太大，某些事物获得的关注度的增加足以推动这些事物变得更流行。

知道别人喜欢某种事物也会让人们对其做出无理由的假定。登上畅销榜会让人们对其产生一种信任感，因为人们会想，既然那么多人选择了它，它一定很好。

罗琳就在无意中印证了这些道理。在《哈利·波特》大获成功之后，罗琳决定写一部名为《布谷鸟的呼唤》（*The Cuckoo'sCalling*）的侦探小说。然而在《哈利·波特》为其带来巨大名声的同时，评论家对其后续系列图书也越来越挑剔。罗琳担心自己的名声会影响读者对这部新小说的反应，而她想用作品本身来说话，因此，她用假名罗伯特·加尔布雷斯（Robert Galbraith）出版了《布谷鸟的呼唤》。这个假名是罗伯特·F.肯尼迪（Robert F.Kennedy）和她童年时幻想出来的一个名字艾拉·加尔布雷斯（Ella Galbraith）的结合体。

罗伯特·加尔布雷斯的小说毁誉参半。几乎每个读过《布谷鸟的呼唤》的人都喜欢这本书，说它“富有创造力”、“引人入胜”。

但遗憾的是，读过这本书的人并不多，读者寥寥无几。《布谷鸟的呼唤》的发行非常低调，上架后前三个月只卖了1500册。

之后的某一天，这本书突然从亚马逊销售榜第4709位蹿升至榜首，并很快售出数十万册。

难道是人们认识到了罗伯特·加尔布雷斯的才华吗？非也。是读者仔细研读过《布谷鸟的呼唤》，发现这是一本文学巨著吗？也不是。

只是有人透露，这本书的作者实际上就是罗琳。

如果不是因为罗琳这个名字的话，《布谷鸟的呼唤》只是

那些写得很好、希望赢得人们关注的诸多侦探小说之一。因为罗琳，它才得到了4.5亿人的认可，使得其他潜在的读者愿意阅读这本书。毕竟，世人同时出错的概率会有多少呢？

让社会影响发挥作用

这些有关模仿行为的科学发现给了我们一些重要的启示。

在试图说服他人或劝别人做某事时，我们通常默认为应该采取奖励或惩罚措施。比如，月度最佳职员会得到100美元，并且名字会被写在墙上的光荣榜上；大人告诉孩子要吃蔬菜，否则就没有冰激凌甜点。

虽然奖惩措施在短期内是有效的，但却会损害其设计之初所要达到的目的。

想象一下，你被困在一个外星球上，有两种食物可供选择：扎瓦特（Zagwart）和加尔布拉特（Gallblat）。你从未听说过这两种食物，并且它们看上去都有点奇怪，但你饥肠辘辘，必须吃些东西。

在你做出选择之前，提供食物的人说，在吃扎瓦特之前你必须先吃掉加尔布拉特。

那么现在你觉得哪种食物更好吃呢？扎瓦特还是加尔布拉特？

孩子会对冰激凌和蔬菜进行类似的推理。他们喜欢吃冰激凌，或许喜欢或不喜欢蔬菜，但以冰激凌作为奖励会弱化他们对蔬菜可能存在的任何好感。毕竟，如果蔬菜本身很好吃的话，为何吃蔬菜需要给奖励呢？

奖励一个冰激凌这种微妙的信号告诉孩子，蔬菜并不好吃，所以才需要给奖励（冰激凌）让他们吃蔬菜。当大人们不再提供奖励时，孩子们也就不再吃蔬菜了。当孩子们有机会自行选择食物时，蔬菜会被他们搁在一旁。对于公司员工同样如此，人们得到奖励后开始觉得，准时上班和好好工作的唯一原因就是能多挣钱，而不是因为他们有多在乎自己的工作。

利用社会影响会带来很好的成效。就像吃粉玉米和蓝玉米的猴子一样，人类也会模仿他人的选择和行为。如果父母好像永远都吃不够西蓝花的话，小孩也会照着做。

遗憾的是，很多家长给孩子的最初信号就是蔬菜不好吃。如果大人都不吃蔬菜的话，孩子又有什么理由喜欢吃蔬菜呢？

但如果大人首先夹到自己盘里的就是西蓝花，而且也是先吃西蓝花的话，孩子也会这样做。如果父母假装争论最后一块西蓝花到底归谁吃，孩子会更喜欢吃西蓝花。孩子看到父母享用某种食物的次数越多，他们做出相同选择的可能性越大。

模仿是一种非常有用的工具。

想象一下，在一个阳光明媚的春日里，你和几个同事外出吃午餐。你们坐在附近一家酒吧外面的餐桌前，在花几分钟浏览过菜单之后，你确定了自己要点什么。

服务员过来问你们要点什么，你快速说出了自己要点的东西："布鲁塞尔汉堡包，中份，加培根和车打奶酪（cheddar），配蔬菜沙拉。"

"好的，"服务员说，"布鲁塞尔汉堡包，中份，加培根和车打奶酪，配蔬菜沙拉，对吗？"

"是的。"你高兴地回答道，自己的肚子已经开始咕咕叫了。

你注意到这其中发生的事情了吗？可能没有。

我们每天遇到类似事情的次数没有上百次也有几十次。服务员不仅仅记录下你点的菜单，而且模仿了你的语言。他可以只说"好的"或"马上就好"，但他没有这样做，他跟你复述了你点的菜，并且逐字逐句地进行了复述，用词和你一字不差。

这看上去或许很不起眼，但研究发现，通过这种模仿行为，服务员得到的小费可以提高70%。

无论是想双方达成协议还是让某人做某事，或者只是想让别人喜欢自己，偷偷地模仿对方的语言和行为举止都是最简单的方法。即使只是在邮件中模仿对方的问候方式，都能拉近彼此的关系。

通过理解人类为何会模仿他人，我们可以学会如何让自己少受他人的影响。

群体决策通常会受到所谓的“群体思维”（groupt hink）的困扰，即从众心理和对群体内部和谐的渴望会导致糟糕的群体决策。对某个小组讨论或委员会会议的过程进行观察就会发现，发言的先后顺序对最终的结果有着很大的影响。就像前几位听众的偏好决定了哪些歌曲会流行一样，讨论的走向或者投票结果取决于头几个发言的人持何种观点。持中立观点的组员通常会从众。并且，除非某人的反对意见十分强烈，人们不会随意更改最初的观点。从“挑战者”号航天飞机失事到古巴导弹危机，群体思维被认为是一切错误的根源。

人们都在说集体的智慧，但只有当每个人都贡献出自己的信息时，集体才是明智的。将这些信息拼在一起后，集体决策才会比任何个人决策都好。但如果每个人都选择从众或者每个人都不分享自己所掌握的信息的话，集体也就失去了存在的价值。

因此，将每个人掌握的特定信息都诱发出来至关重要。那我们该怎么做呢？如何才能鼓励大家把不同意见都大声说出来呢？

事实证明，只要有一个不同的声音即可。在阿希的线段长度测试中，如果之前有一个人给出了正确的答案，就足以让被试者自由地给出各自心目中的正确答案。我们不需要让屋子中的半数成员都这么做，只要有一个人即可。在自由表达自己的见解时，我们其实不需要成为成员中的多数，只要感觉自己并

非孤身一人即可。

有趣的是，这种不同的少数派声音甚至也没必要是统一的。即使这个不同的声音给出的答案是错的（比如应该是线段A而不是线段B），这也足以让人们从容地给出个人心目中的正确答案（线段C）。因此，只要有一个不同的声音，即使与自己的答案并不一致，也会让人们更自然地说出个人的真实意见。

而这个不同的声音改变了讨论的性质。此时不再是正确与错误之分，也不再是自己是否和大家站在一起的问题，现在需要每个人表达出自己的观点，并且如果明显出现不同意见的话，每个人都能够很自然地与他人分享自己的真实意见。

为了鼓励大家说出不同的见解，有些管理者会暗地里指派某个人不时提出反对意见。这不仅能让那些同样持该反对意见的人站出来说话，也能让管理者听到更多的观点。

“有样学样”是对模仿行为的经典描述，“有样”的重要性要超乎我们的想象。但是，如果人们看不到或者注意不到别人在做什么，就不会受到群体思维的影响。比方说，如果一只猴子没看到其他猴子选择吃粉玉米还是蓝玉米的话，也就不存在受其他同类选择影响的问题。所以，只有在可以听到他人观点或者看到他人行为时，社会影响才会产生作用。[6]

因此，打破社会影响的一个办法就是对选择或观点进行保密。用匿名投票代替开会举手表决有助于让人们不再从众，避免群体思维。匿名投票能让人们更自由地说出自己的想法，即使只是在开会前让人们把初步的意见写下来都会有所帮助。这一行为看起来并不起眼，但在与他人互动交流前提前准备一份书面记录，会增加人们从众的难度，提高人们各抒己见的概率。

这些原则同样可以用来对他人施加影响。有时某个观点会

被淹没在诸多声音之中，但通过缩小小组规模，该观点的比重会得以提高。与其开会时尝试影响一屋子的人，不如之前先到每个人身边与其交流，这样会减小达成共识的难度。会上让那些持相同意见的人先表态，这样可以形成意见团体，有助于随后赢得那些中立的人的支持。

首先发言是一种影响讨论结果的简单方式。虽然也许不是每个人都会同意你的观点，但这会形成一种“引力”，将持中立态度的其他人吸附到你身边。

这些理论也说明，为羊角甜甜圈（Cronuts）、日式乳酪蛋糕（Japanese cheesecakes）或任何其他一时流行的食物排长队也许并不值得。几乎可以肯定地说，附近会有同样好吃的食品，而且不需要等待50分钟。

在费城找牛肉干酪三明治时，旅游者总会被告知说应该去帕特（Pat’s）或吉诺（Geno’s）。费城南部这两家知名的三明治店，有夹着薄片肋眼牛排的长条形三明治，配上干奶酪、美国奶酪或奶酪酱（Cheez Wiz），人们都是慕名而来。在深夜或者周末，这些店铺门前排起的长队可谓百年一遇。

但这些三明治店真的比其他同类好那么多吗？实际上，这真不好说。

但它们肯定是其中最突出的。很多年以前，无论是因为运气还是因为品质，它们在与同类店铺的竞争中脱颖而出，也因此被推荐给外地人。光顾过这些店铺的人们又会告诉自己的朋友，这些朋友又会告诉他们的朋友，就这样，起初细小的差别很快就被放大了。

任何事情都不可能一蹴而就。

因此，在排半天队等着玩迪士尼世界中的太空山之前，以及在为购买某种新产品而整宿排队之前，我们应该有足够的智慧考虑其他可能的替代品。有时，度假给人的感觉就像是要力

图完成这样一个镜头集锦：在一个又一个知名景点前不停地排队，努力从人群中挤过去给一座桥或一座宫殿拍摄一张纪念照片。如果你乐在其中，这很好；否则的话，或许你应该四下看看，可能其他地方也同样好，而且还没有这么拥挤。

最后要说的是，这些发现揭示了受他人影响的事物范围到底有多大，其中有的微不足道，有的至关重要。我们通常都认为自己的选择是以自我为中心的，我们认为自己很清楚地知道自己的偏好、自己的嗜好、自己内心喜欢的东西和讨厌的东西。但从我们所吃的食物到我们所使用的语言，再到各种流行产品，可以发现，其他人都对我们有着惊人的影响。如果你告诉某些人，他们谈判成功与否就在于对方是不是模仿他们的行为，对方肯定会嘲笑你说“你是不是疯了”。但这种影响确实会对谈判成功与否产生作用。

很明显，我们的行为会受到他人的影响，而且通常我们都无法意识到这点。但这种影响只会让我们模仿他人做相同的事情吗？会不会让我们有时选择做不同的事情呢？

---

[1]或者想象一下你正在办公室中与同事聊天。你要去吃午饭，但其他同事都要赶在最终期限前完成手头的工作，无法和你一起去。你是个有礼貌的人，所以要问一下别人是否需要你帮忙带点吃的。你会如何称呼这些同事呢？你会使用哪个（或者哪些）词语来称呼两人或两人以上的小群体？下面的空白处你要填什么：“_____想让我带点什么吗？”答案看上去很简单，但还是取决于伴随你长大的那些人。美国西部或北部的人通常会说“各位”（**you guys**），南部的人通常会说“大家”（**y'all**），肯塔基州人通常会说“你们大家”（**you all**），某些来自费城或者波士顿的人可能会说“你们”（**youse**），比如，“你们想让我带点什么吗？”

[2]据称，随着时间流逝，越长越像的夫妻婚姻更幸福。分享担心和焦虑，彼此不断共情，这会提高他们的婚姻满意度。在潜移默化地彼此模仿多年之后，不仅幸福感会增强，也让他们看上去更像。

[3]镜像神经元的出现可能是为了方便人类获取知识。从微笑、挪动四肢到最终直立行走和说话，人一出生就面临着掌握数百种生活技能的艰巨任务。即将发生的一切都是未知的。

镜像神经元能够加速学习过程。你不必自行钻研如何微笑，观察别人的动作能够让你做出同样的动作。镜像神经元会让控制婴儿面部肌肉的大脑区域做好准备，以便逐步做出微笑动作。通过这种方式，可以让婴儿更轻松地学会这种动作。

学习过程首先要产生镜像神经元。此前，生成不同动作编码的各种感觉神经元（**sensory neuron**）与负责做出这些动作的运动神经元（**motor neuron**）之间并无任何关联。但通过自我观察，或者在成年人与婴儿做出相同表情的情境下，负责观察某种行为的感觉神经元被激发，并与做出该动作的运动神经元建立了联系。**“**同步激活**”**又强化了二者之间的联系，最终导致了镜像神经元的形成。这是一种同时被激发、相互关联在一起的神经元。

[4]模仿是人际交往中的标准组成部分，缺失的话会让人们感觉自己碰壁了。

[5]末底改：《圣经》中的故事人物，以斯帖（**Esther**）的堂兄，从哈曼（**Haman**）手中救出了犹太人。——译者注

[6]我们自己的选择同样如此。如果我们不想让别人来影响自己的决定的话，保密会有所帮助。这就是为何准父母会在孩子出生前对孩子的名字保密，免得某些叔叔阿姨会将这个名字跟某些搞笑的事物联系起来，以致自己不得不头疼地重新再想一个新名字。

02 标新立异

为何成功的运动员都有哥哥姐姐……与众不同的动机何在……与他人一起点菜为何会让用餐变成灾难……尤吉·贝拉（Yogi Berra）是对的……独立精神与小红莓酱……为何别人家的孩子看起来都一个样，自己家的孩子却与众不同……为何《体育画报》上广告的卖点是相似性，而《Vogue服饰与美容》的广告卖点是标新立异……

12岁的摩根·布莱恩（Morgan Brian）坐在朋友家的计算机前，双腿在椅子上耷拉着，眼睛飞快地浏览着电脑显示屏，拼命地浏览着上面的一排排名字，先是A组，然后是B组，最后是C组。她没有找到自己的名字。

俱乐部所有队友的名字都出现在了上面，所有这10个人都入选了奥运发展计划团队或其他团队，唯独除了她。

布莱恩备受打击，她全身心地投入到了足球运动，最想要的就是在这个团队中占据一席之地。更糟糕的是，这个夏天她的所有队友都会去阿拉巴马州（Alabama）蒙特瓦洛（Montevallo）参加地区奥运发展计划训练营，只有她不能去。

夏天的训练很辛苦，但付出是值得的。这次失败激励她继续努力，布莱恩比以往任何时候都刻苦。

一直以来她就很瘦弱，她比一起踢球的那些女孩要矮和瘦弱很多，所以队友给她起了个外号叫“浮游生物”（Plankton）。

但后来她迅速地长高长大了，运动技能也在飞涨。她不断地训练、参加比赛，利用对手来打磨基本技术。胸部停球、截击、双脚两侧触球，她不断重复这些基本动作，直到将其变成

第二本能。

一年之后，布莱恩入选了州足球队，然后是地区足球队，最终入选了国家青年队。十年之后，她以美国国家队最年轻队员的身份亮相，22岁的她成了帮助球队赢得2015年女子足球世界杯的关键成员之一。

作为一名多产的得分中场，布莱恩被称为是攻和守的黏合剂。有人认为她是美国足球的未来，是美国下一位巨星，是下一个米娅·哈姆（Mia Hamm）[1]。

但布莱恩人生中面对的第一个对手不是技巧纯熟的巴西前锋，也不是身材高大的德国后卫，而是自己的姐姐詹妮弗（Jennifer）。饭前她俩经常会在家里的前院踢球。詹妮弗比她大5岁，所以摩根赢的次数并不多，但这激发了她对足球运动的兴趣。

布莱恩并不是唯一有过这种经历的人，出色的女足队员通常都不是家中的长女。例如，在2015年美国女足世界杯阵容中，23位队员中有17位都有哥哥或者姐姐。

这仅仅是巧合吗？

和其他所有组织一样，美国国家队同样很有兴趣预测哪些队员可能会有更好的表现，他们也想知道为何某些人比其他人表现更好，以及成功通常与哪些因素有关。

从国家队到中学生球队等年轻后备组，球员名额都是有限的，这使球员的挑选过程异常艰辛。教练们该如何选择队员，又凭什么预测某人有一天能够成为国家队中的一员呢？

为了找到答案，研究人员研究了各个年龄段的球员，具体范围是那些至少参加过一次美国女子国家队训练营的女足队员，年龄范围从14岁到23岁。他们度量了一系列的因素，从体能和心理状况到地理环境和个人意愿。

研究结果呈现出错综复杂的关系。

研究发现，成功的运动员通常和父母住在一起，父母中一方经常会自愿为球队提供一些帮助，并且父母通常受过高等教育。

此外还有一个因素显得十分突出：出生顺序。美国最优秀的运动员中，有3/4至少有一个哥哥或者一个姐姐。

不止足球运动员如此，通过对世界上三十多种运动进行研究，人们发现了相同的结果——顶尖运动员通常都是家中排行后面的孩子。

为什么有个哥哥姐姐会让人们更加擅长体育运动，这背后有很多原因。其中一个原因是，哥哥姐姐能够教弟弟妹妹运动技巧，这无疑是一种体育启蒙教育。

而且，哥哥姐姐能够成为训练伙伴或者竞争对手，“手足相争”的说法不是空穴来风。与年龄更长、体型也更高大的哥哥姐姐相互竞争，这会强迫弟弟妹妹更快地成长。他们必须要解决身形小、体重轻和速度慢的问题，为了追上并超过自己的哥哥姐姐，他们除了加快学习速度之外别无选择。这种天然的“努力比赛”环境会激励他们敢于冒险、学习运动技巧和强化身体素质。

有趣的是，虽然优秀的运动员通常都有哥哥姐姐，但他们并不一定从事相同的运动。通常情况下，哥哥姐姐很活跃、参加了某项运动，但最终弟弟妹妹却在其他运动上取得了成功。例如，优秀的足球运动员的哥哥姐姐从事的是篮球或者网球运动。

因此，如果他们不是从自己的哥哥姐姐身上学到这些技能的话，为何他们会更加成功呢？

通常，家里第一个孩子的学习成绩会更好，他们上大学的概率更高，被名牌学校录取的概率也更高。

虽然有很多人将这些孩子的好成绩归因于父母投入的差

别，即父母为第一个孩子提供的资源更多，但另一种解释则更具有社会意义。

长子长女是一个家庭中第一个去上学的孩子。虽然并非所有人都能在学习上有突出表现，但至少其中很多人都很努力地学习过。实际上，长子长女通常被人们认为是勤奋、认真的代表，长子长女通常在名人录中占据了多数，在获奖科学家名单中也是如此，包括诺贝尔奖获得者。长子长女在世界政治领导人中也占据着多数，包括美国总统。

出生在这样的环境中，年轻的弟弟妹妹们面临这样一种选择：他们可以同样好好学习，取得和自己的哥哥姐姐一样的好成绩；或者干脆打破传统，走另一条道路。

其中一条道路就是选择追求一个新的领域。这时，弟弟妹妹通常会在体育方面有很好的表现且这不止在优秀运动员中占据多数，而且在成功运动员中一般也会占多数。

有人对超过30万名准大一新生的课外活动进行了研究。这些学生分布在550多所不同的学校中，有规模较小的两年制学院，也有规模较大的四年制大学。虽然这些学生中几乎没人曾经参加过全国比赛，但该研究对他们在中等水平的体育成绩中的表现进行了研究，即是否收到大学校队的来信[2]。

结果发现，优秀的高中运动员通常都有哥哥姐姐。后出生的孩子更有可能在高中时收到大学校队的来信，更可能花时间与朋友讨论体育运动。

至于他们是有一个还是三四个哥哥姐姐貌似没有影响，重要的是，他们至少有一个哥哥或者姐姐。而长子长女收到大学校队来信的可能性较小，独生子女收到来信的可能性就更低了。

手足之间的差异不仅仅体现在学习和体育方面。长子长女通常在政治和社会信仰方面更加保守，不太可能支持堕胎或滥

交。后出生的孩子通常更随意，他们参加宗教活动的概率较低，在考试中作弊或高中时偷喝啤酒的可能性较高。

注意，请不要将这些一概而论。虽然很多差别具有统计学意义，但差别并不大，而且这只是平均值而非公理。很多后出生的孩子和哥哥姐姐一样聪明甚至更聪明，很多长子长女和自己的弟弟妹妹一样擅长运动，甚至有着更好的表现。有些长子长女同样会在考试中作弊，有些后出生的孩子同样会更加保守。

但平均说来还是有差别的。事实上，就个性而言，兄弟姐妹之间会比从人群中随机抽取的任何两个人更相似。

环境因素对于人的个性有着重大影响。有人估计，个性差异中有一半是由环境因素造成的，有些父母的教育方式会让孩子变得很外向，有些则会让孩子变得神经质。

数据表明，一起长大的双胞胎，其个性的相似度并不比分开长大的双胞胎高。被收养的孩子在同一个屋檐下长大，但他们之间的个性可能毫不相关。

一个家庭可能会有两个性格完全不同的孩子：一个孩子是乐观主义者，另一个是悲观主义者；一个是宴会上最活跃的人，另一个则安静而内向。

这种差别并不是随机的。

“手足相争”并不仅仅在于谁更擅长足球运动或者最后一勺冰激凌归谁，更关乎谁成为一种人和谁成为另一种人，以及谁更风趣、谁更聪明，谁更像妈妈和谁更像爸爸。

兄弟姐妹之间既有模仿又有差别。孩子们通常会以哥哥姐姐为偶像，选择追随他们所追求的道路。如果哥哥很喜欢艺术的话，可能妹妹也会跟着他上绘画课或者在艺术品商店中待更长时间。所有这些都会让弟弟妹妹成为和哥哥姐姐一样的人。

在弟弟妹妹模仿并追随哥哥姐姐脚步的同时，很快他们就

会意识到，已经有人选择了这条路。如果自己的哥哥姐姐已经锁定了这条道路的话，成为同样喜欢艺术、同样风趣、同样聪明、同样擅长体育的人或选择任何相同的道路都会很艰难。弟弟妹妹要更加努力才能取代哥哥姐姐的位置，进而将其变成自己的领地。兄弟姐妹之间是社会比较的高发地，表现差的一方的感受永远不会太好。因此，除非哥哥姐姐选择一个全新的领域，否则的话，弟弟妹妹最终会选择另一条道路。无论是给父母一个惊喜还是给自己一个交代，弟弟妹妹们都会创造一片属于自己的小天地。

那些年龄相仿的兄弟姐妹尤其如此。在三个孩子的家庭中，排行第三的孩子与老大的相似度会比与老二的更高。通常姐妹和兄弟之间的差别要比姐弟和兄妹之间的差别更大，因为姐弟和兄妹之间已经有了一个很大的性别差异，这让他们之间在其他方面的相似度会有所提高。

人们与自己兄弟姐妹的个性差异甚至会随着时间推移变得更加明显。一个孩子会越来越外向，另一个则越来越内向。正如俗话所说的阴和阳一样，在其中一个运动的同时，另一个也会随之而动，永远密不可分，永不会被同化。

因此，兄弟姐妹不仅仅是玩伴和知心朋友，也不仅仅是同盟和密友，其中一个人还会成为另一个人的成长环境，他们之间既是互相学习的榜样又是双方急于摆脱的原型。

“我觉得我从她身上学到了很多，”足球明星摩根·布莱恩这样说自己的姐姐，“她喜欢足球运动但并不想将其作为事业来追求，也许我恰好与她完全相反。”

与众不同的动机何在

假设你想买一幅画，而你并不是什么大艺术品买家，你恰巧经过一家画廊时，被其中一幅画所吸引。这是一幅令人惊叹的作品，有点抽象，但色调丰富、线条丰满、构图美妙，是一位画家限量发行的十五套作品之一。这幅画刚好符合你的品位，颜色跟你的客厅非常搭。

在最终敲定这笔买卖前几天，你碰巧去邻居家喝了杯咖啡。你们俩是很亲密的朋友，经常聚在一起聊天叙旧。对方说他打算去佛罗里达度假，你告诉他自己的老板通常会在重要的会上睡觉，你们还一起讨论最近哪部好莱坞大片最好看。

然后对方谈到了艺术。他说："我听说你正在考虑买一幅油画，在决定买任何作品前，你一定得看看我买了一幅怎样的画，堪称完美！我一直在寻找这样的作品，买到这幅画后我高兴得都睡不着觉了，我想你也肯定会喜欢！"

你们俩走到外面，他打开了车库，然后你看到了他手中闪闪发光的画，这幅画和你打算买的那幅一模一样。

两幅画出自同一画家之手，有着同样抽象的外形，同样漂亮的线条，只是布局稍有差异，但基本上是同一幅画。

你会怎样做呢？你还会购买此前一直想买的那幅画吗？还是会选择其他作品？

科学家们并未做这个试验（买油画可需要一大笔钱），但他们在当地一家小啤酒厂进行了类似的研究。

两位消费心理学家以啤酒品鉴活动服务员的身份，让坐在一起的顾客们从四种家酿啤酒中选择一种进行品尝：酒体中等的红啤、金色贮藏啤酒、印度爱尔啤酒和巴伐利亚夏日风格的啤酒。顾客可以任选其一免费试喝四盎司。

免费的啤酒？绝大多数的顾客都欣然同意参与试喝。

喝完啤酒后，顾客们需要回答几个问题：你觉得啤酒怎么样？是不是后悔没选另一种啤酒？

还有一个细节，其中半数餐桌上的顾客都是走的正常的点餐程序，即服务员将菜单递给顾客，介绍了每一种啤酒的特色，然后问顾客点什么啤酒，接下来询问下一位顾客。

其余餐桌上的顾客则是秘密点酒的。服务员还是将菜单递给他们并且介绍了每一种啤酒，但顾客要在纸条上写下自己点什么啤酒，然后折好递给服务员，这样别人就不知道自己到底点了什么。

两种点餐的场景几乎完全相同，顾客都是从相同的一组啤酒中进行选择，他们获得的信息也完全相同，唯一的区别在于，他们是否知道此前做出选择的那些人点了什么酒。

当研究人员分析数据时，发现两组之间存在着巨大的差别。知道别人点了什么酒的那些人对自己所选啤酒的满意度更低，后悔自己选择的概率要比另一组高三倍。

原因何在？因为很多人为了与人不同而改变了自己的选择。他们改变了自己正常情况下的选择，以避免和他人点相同的啤酒。

试想有三个人外出喝酒。保罗喜欢淡色爱尔，拉里点了贮藏啤酒，而彼得同样想喝淡色爱尔。如果分开点酒，彼此不知道对方点了什么啤酒的话，他们会径直选择自己喜欢的啤酒。保罗和彼得会点淡色爱尔，拉里则会点贮藏啤酒。

但如果他们坐在同一张餐桌上，一个接一个地说出自己的选择的话，后点啤酒的人可能会觉得自己处于一个不利的地位。保罗点了淡色爱尔，拉里点了贮藏啤酒，现在轮到彼得了，他想点淡色爱尔，但考虑到保罗已经选择了这种酒，如果再选爱尔酒，自己会感觉很不自在，就像自己可能不想跟邻居

买一模一样的油画一样。

因此，彼得可能会选择其他啤酒，即使这会让他不开心。[3]

有时人们就是不想和他人做同样的事情，就是想与众不同。

现在，职业棒球已经成了一种全职工作。除了要在7个月内打超过160场比赛，休赛期还要为下赛季做各种各样的准备。在此期间，某些运动员要增肥增重，某些运动员则要严格控制饮食减肥。教练、厨师和运动专家要设计各种方案提升球队表现。

但一开始时并非如此，过去棒球比赛没有这么多，运动员必须在休赛期间放下球棒和手套，用其他方式养家糊口。名人堂成员之一的凯西·史丹格（Casey St engel）做过出租车司机，投手沃尔特·约翰逊（Walter Johnson）要为一家电话公司挖电线杆坑，游击手菲尔·里兹图（Phil Rizzut o）曾经在一家布店工作，尤吉·贝拉（Yogi Berra）曾经在鲁杰里之家（Ruggeri’s）做过接待员和领班，这是圣路易斯（St.Louis）最著名的意大利餐馆。即便在20世纪50年代贝拉率领洋基队（Yankees）赢得世界大赛（WorldSeries）[4]之后，休赛期间，贝拉仍会穿上燕尾服，在餐馆门口招待顾客。

随着薪水的增加，运动员在休赛期将更多的时间花在了棒球上，对其他方面的追求变少了，也没有必要冒险去做其他事情了。

鲁杰里之家也变了，美食和贝拉的名气让这家餐馆变得越来越出名（尽管贝拉已经不在那里工作了）。

虽然名气为餐馆老板带来了巨大的经济利益，但另一些人并不为此感到高兴。比如贝拉就不再去这家餐馆了，当一些朋友问他为什么时，他回答说：“人太多了，也不愿意去了。”

传统经济学认为，一个人的选择不会受到他人的影响，购买油画或挑选啤酒的依据都是因为价格和品质。因此，除非艺术家将油画价格提高数千美元，抑或啤酒厂开始在酒中兑水，否则人们的偏好应当保持不变。

如果说会有什么变化的话，那也是人们可能会模仿他人。就像在黑暗的屋子中努力猜测光点到底移动了多少距离的那些人一样，其他人的选择为我们提供了信息。选择某种东西的人越多，这种东西应该越好，否则的话，为何这么多人都会选择它呢？如果受欢迎代表了事物品质的话，人们应该会选择那些备受欢迎的事物。当别人都在做这件事时，我们做同样事情的可能性应该更高。

但事情并非总是如此。和鲁杰里之家一样，当很多其他人都喜欢某些事物时，人们往往会选择避开。

在“逆反效应”（Snob Effects）所描述的情形中，一个人对商品或服务的需求与市场需求成反比。拥有或使用某种东西的人越多，人们购买或使用该事物的兴趣越低。

我们中绝大多数人都不想成为唯一一个做某件事情的人，但如果太多人都开始做这事的话，我们会选择转身离开去做别的事情。某些事物变得太过流行时，就会出现反对的声音。当每个人都开始讨论斑点衣服何等新颖和流行时，最早穿斑点衬衫的一些人可能会选择放弃，这意味着他们因为他人与自己有着相同的偏好而舍弃自己的爱好。

某些情况下，这背后有着非常现实的原因。比如，餐馆变得过于拥挤，在其中用餐也就失去了乐趣；你必须等待更长的时间才能排到位子，或是需要更早地预订；当你必须大喊才能让同伴听到自己在说什么时，也就谈不上享用美食了。

但事情远不止这些。

与音乐发烧友聊一个刚刚火起来的乐队的话，他们可能会

给出一个老掉牙的回答："亚洲蜘蛛猴（Asian Spider Monkey）乐队？我喜欢他们过去的作品，他们大卖之前的那些早期专辑，那时他们的商业味还没这么浓，声音更纯真，也更有味道，没那么虚伪，也更加真实。"

当然，亚洲蜘蛛猴乐队早期的音乐可能确实更好一些，因为随着年龄增长，某些艺术家会丧失灵感。

但对于像披头士乐队（Beatles）、麦当娜（Madonna）和很多其他成功的乐队或歌手而言，成名前的歌曲比成名后更好听的概率究竟会有多高呢？你是否听人说过他们喜欢某个不知名乐队早期的作品呢？

可能名气确实是块让人丧失创造性的氪石，但还有另一种可信度更高的解释。无论音乐是否发生了变化，当某支乐队知名度提高后，喜欢这样一支乐队会让人觉得自己不再那么另类。如果你恰好是亚洲蜘蛛猴乐队咖啡屋首秀的12名旁观者之一的话，此时你属于一个很小的人群。别人没听过这支乐队的歌，因此，说自己喜欢亚洲蜘蛛猴乐队轻快而另类的歌声，这会给你贴上一张与众不同的标签，而说自己喜欢戴夫·马修斯乐队（Dave Matthews Band）或贝多芬（Beet hoven）的话，则完全起不到这种效果。你口中的亚洲蜘蛛猴乐队，在别人听来可能是类似于《绿野仙踪》（*The Wizard ofOz*）之类的童话，抑或是代表着一种奇怪的灵长类入侵行动，但喜欢亚洲蜘蛛猴乐队会让你与众不同。可能这确实是一种入侵行动，但这是属于你的入侵行动，只属于你一个人，你也是与众不同的。

但如果亚洲蜘蛛猴乐队流行开来的话，一切就泡汤了。

当他们登上《滚石》（*Rolling Stone*）杂志封面，很多人都会开始听他们的歌，从独立音乐发烧友到跟风族，大家都知道亚洲蜘蛛猴乐队。现在，曾经属于你且只属于你自己的那支乐队变成了大家共同的乐队，曾经特立独行的标签变成了大家

共同的，甚至烂大街的标签。

这时，真正的亚洲蜘蛛猴乐队粉丝会怎样做呢？一种选择就是完全放弃这支乐队，扔掉演唱会的T恤，并从自己的播放列表中删除他们的歌。

但这有点太过极端了，毕竟你还是很喜欢他们的音乐，并且你是他们的第一批粉丝！

因此，很多人不会放弃该乐队，而是在保持对其忠诚度的同时，找到一种新的让自己显得与众不同的方式，并且说自己更喜欢他们早期的作品。

说自己喜欢蜘蛛猴乐队早期的音乐，可以让人们依然待在他们的粉丝圈中，还会让自己有别于其他粉丝。他们会比所有后来的听众多一种社交货币[5]（Social Currency）。他们不仅像其他所有人一样喜欢这支乐队火起来之后的音乐，在其他所有人知道这支乐队之前，他们就认识了这支乐队并且喜欢上了他们的音乐。

某些情况下，反感甚至会在事物流行开来之前就出现。觉得某种事物正在开始流行的感觉足以让某些人对其产生厌烦，而且他们要在所有人之前第一个对其产生反感。[6]

为何要与众不同？

绝大多数美国人在感恩节里享用面前的火鸡和其他美食的时候，都不会去想这个节日到底是怎么来的。如果有人让我们思考这个问题的话，我们会回想起在幼儿园所学的知识：清教徒和印第安人，或者是普里茅斯岩[7]和五月花号。但除了小红莓酱和整洁的白帽子之外，这些早期的定居者实际上还对美国如今的价值观产生了无比强烈的影响。

1620年9月，大约有100个人从英格兰起航前往新大陆（New World）寻求宗教自由。其中很多人属于英国分裂主义者教会，这是一部分激进的清教徒派系，他们对改革的力度不满，看不惯英国国教中的天主教仪式。在荷兰生活了一段时间之后，这些新教徒一直在寻找一块新的定居地，一块经济前景更好的地方，并且无须放弃英语这门语言。

当时，神职人员几乎成了个人与上帝之间的传导者。牧师是唯一能够与圣灵直接沟通的人，他们接受忏悔和提供赦免，解释和补充《圣经》经文，扮演着沟通媒介的角色，忙碌于各种仪式和典礼。这些最早的美国人以及随后而来的美国人有着与众不同的观点，他们想将控制自身命运（无论是今生还是来世）的权利赋予普通人。

他们号召人们自行研读和解释《圣经》，而不仅仅遵从牧师的话。他们认为，每个人都能够通过自己的信仰与上帝直接沟通，每个人都是自己的牧师；人们不应盲目地跟随权威，而应该独立思考，亲身去感受，要独立自主。

事实证明，这种独立自主或者个人主义的理念具有深远的影响。它不仅塑造了这些定居者们的宗教信仰，也影响了他们与同伴之间沟通交流的方式。它不仅影响了马萨诸塞湾殖民地的建立（建立者是那些在普利茅斯港登船的清教徒，庆祝感恩

节就是为了纪念他们），同时也奠定了宽广的美国文化根基：

人们可以独立、自由地追求自己的目标，自由地选择和走自己的道路。

多年以后，当法国历史学家亚历西斯·德·托克维尔（Alexis de Tocqueville）研究新大陆蓬勃发展的民主秩序时发现，个人主义是最关键的因素之一，它并不是带有负面意义的自私自利或者利己主义，而是“一种只顾自己而又心安理得的情感，它使每个公民同其同胞大众隔离”。《独立宣言》以及《宪法》和《权利法案》中有关保护公民自由的规定都体现了这一点，人们有权拒绝不当影响，有权自行做出选择。

如今，个体独立性成了这个国家绝大多数政治对话的基础。政府应当做多少工作以捍卫人们表达个人意见的权利？对某个人自由的保护程度达到多高会影响到另一个人的自由？

考虑到历史赋予独立自主和自治理念的崇高地位，美国人对与众不同的重视也就不足为奇了。他们重视与其他同伴不同的自由，无论这种区别是来自对“上帝”这个词的理解，还是对啤酒的选择。[8]

在美国，人们认为选择反映的不是外部因素，而是一个人内心深处的偏好，是其个人的想法和愿望。但随之而来的还有更多的责任，如果个人选择反映了人品的话，用具有重大文化意义的方式进行选择就显得更加重要了。衣服已经不仅仅是衣服，而是我们身份的象征。除了选择某种与众不同的东西之外，如何才能更好地表达独立自主精神呢？

设想一下，你出现在一次聚会上，发现身上的裙子和另一位客人一模一样；或者某天上班，发现自己的领带和老板的完全一样。

大多数人都会很有风度地一笑了之，但也可能感觉很尴尬或者觉得这种情形令人稍感不安。因为，无论是对一个人还是

一百万个人，与别人的相似度太高都会引发一种消极的情绪反应，会让人感觉紧张或者不安。

我们因此会选择能够带给我们与众不同感觉的事物，比如别人从未听说过的乐队，或者位于尚未被贵族化的那些区域中的公寓，限量版的T恤，或者去不起眼的波利尼西亚岛（Polynesian islands）度假，虽然只能坐独木舟才能到达这座岛。

对与众不同的追求甚至能够解释人们为何会购买小众高科技产品。谷歌眼镜（Google Glass）起初被视为可穿戴智能设备的未来，这是一种戴在头上的光学显示器，将一块小小的屏幕放在人们眼前，它被称为2012年度最佳发明之一。谷歌承诺说，这种眼镜可以做记录、抓拍照片或者指路，所有这些都不需要动手操作，可以将人类解放出来做自己最擅长的事情。

但这种承诺却遇到了阻碍。有人担心隐私的问题，还有人对未经他人许可拍摄录像提出道德质疑。经过研究，人们认为该装置会分散人的注意力，因此严禁开车时佩戴这种眼镜。有些早期用户太过招摇，以至于戴这种眼镜四处炫耀的人被称为“眼镜浑蛋”。很快，佩戴谷歌眼镜就被视为自寻烦恼（而不是在解决问题）。

虽然谷歌眼镜有这么多缺点，人们还是争相购买。人们渴望有机会试戴（公众从未有试戴机会），或者出价近10万美元竞购一副眼镜。

因为购买这种眼镜的意义不仅仅在于它是否有用，对于高科技发明者而言，最新的发明不仅仅是一种提高生产效率的工具，还是彰显个性的工具。这是凸显自己比他人意识超前的一种方式：“其他人看上去完全一样，所做的事情也一样，说出的话也是一样的，但我却与众不同！我是一个坚定的个人主义者，我是独一无二的。”

你是谁？

与众不同通常会带来好的结果：魅力比别人大，会让你有更多的约会机会；个子比别人高，会让你在篮球队选拔中更早地被人挑中。

但与众不同并不只是比别人更好。以一种积极的方式脱颖而出的感觉很好，频繁外出约会或者更早被选中会让人感觉自己很特别，但事情远不止这些。

假设你刚刚获得了一份新工作，第一天参加入职培训，你和其他新入职的员工开始相互了解。大家围坐在一起做自我介绍，每个人都要简单说说自己是个什么样的人。

“我36岁，两个孩子的母亲。”

“我是巴尔的摩本地人，喜欢黄鹂。”

“我父母一个是医生，一个是艺术史学家。”

你将如何介绍自己？更为根本的一个问题是，你是谁？

这个问题具有深刻的哲学含义，同时也极为现实，这也是我们一直要明确或含蓄回答的一个问题。

从上学第一天到参加工作，我们要不停地做自我介绍，告诉别人自己的名字，提供一些如何看待自己身份的信息。

在如今的互联网时代，自我介绍通常都采取虚拟方式，比如某网站上的个人简介或社交媒体资料页中“关于我”部分中的详情介绍。这是一种互联网世界中的自我描述，目的是快速给人留下一个印象，即使未曾与对方谋面。

推特（Twitter）为人们介绍自己提供了一定的空间，但用户通常会以某种特定的方式利用这些有限的空间。例如，“喜欢”是人们最常用的一个词。

这并不是说人们是无可救药的浪漫主义者。人们用它来表

达自己的偏好，喜欢做什么，不喜欢做什么，比如："我喜欢狗"，"我喜欢看足球比赛"，"我喜欢孩子"。

某些经常使用的分类包括"职业"和"职务"，比如："我是社交媒体经理"，"我是居家男人"，"我是教授"。

这些并不仅仅是客套话。在更深的层次上，这是展示自我认知的一个窗口，能够说明在全球数十亿人中我们如何定义自己。

虽然没人喜欢被分门别类，但万事万物都在与其他事物的相互关系中获得了存在的意义，人类也是如此。如果你之前从未见过苹果，有人告诉你"这是苹果"是毫无意义的。只有当别人用你所知道的其他事物进行对比描述时，比如"它是一种红色或绿色的水果"，你才会明白苹果到底是什么东西。也就是说，通过唤起苹果所属的种类（一种水果），这样才能表达出其含义。

水果通常都可以食用，所以苹果也应该可以吃；水果通常都是甜的，所以苹果应该也是甜的；苹果是一种水果，这就意味着苹果应该是树上长的，且富含维生素。

但苹果的含义并不仅仅来自它到底是什么，还来自它不是什么。苹果是一种水果，这就意味着它与别的不是水果的东西是有区别的。比如，苹果应该没有腿，不适合当家具。因此，在没有对比的情况下，含义会变得很模糊。

该原则同样适用于自我介绍。某人说自己是教授，会让人对自己产生某种联想，因为所有说自己是教授的人有不少共通之处：爱看书、喜欢思考，并且待在室内的时间有点长。

这也意味着他和那些说自己不是教授的人有所区别。他可能比那些说自己是篮球运动员的人个子要矮，与说自己是艺术家的那些人相比创造力要差一些。

如果每个人都是教授的话，"教授"这个词也就变成了一种

毫无意义的分类。而说“自己是人类”也不会提供太多的信息，无法将某个人从数十亿人中区分出来。

因此，区别是有价值的，有利于给出事物的准确定义。如果每个人都一模一样，就很难产生自我。区别有助于建立身份概念，能够界定某人是什么样的人、不是什么样的人。

自我概念的产生通常会在一个人青春期时表现出来。在十二三岁之前，孩子基本上就是父母的缩影，他们穿父母给买的衣服，吃父母做的食物，跟父母住在一起。然而孩子并不是父母的克隆产品（他们当然会顶嘴或者讨厌父母让他们吃的某种食物），但划分自己界线的行为并不多见。

但是，成年的一大任务就是要界定独一无二的自我，一个有别于自己父母的自我，因此，青春期的孩子会叛逆。他们会变成素食主义者，与坏孩子约会，很厌烦父母去学校接他们。

青春期的孩子并不仅仅会激怒父母（虽然看上去确实如此），他们还在努力界定一个独一无二的、有别于他人的自我。他们正在划一条界线，以此界定他们的自我，并摆脱父母身份的延续。

差异错觉

最近我和一个律师朋友聊天，他问我在忙什么。听说我正在写一本有关社会影响的书时，他不禁为社会影响对自己同事的作用大发感慨。

“所有人都想成为同样的人，”他说，“年轻的律师在获得成功之后，大多数人做的第一件事就是买一辆宝马车。”

当我指出他同样开的是宝马车时，他对我的话提出了质疑。他反驳说，“但别人开的宝马车都是银色的，我的车是蓝色的。”

每种选择或每项决定都有其不同的属性或不同的方面。我们可以通过品牌、车型、颜色或其他多种特征来描述汽车；谈及度假时，我们可以说去了哪个城市或者哪个国家，待在哪个宾馆以及度假时都做了什么。

因为人们希望自己有别于他人，所以才会购买更少见的汽车[购买大众巴士（Volkswagen bus）而不是丰田凯美瑞（Toyota Camry）]，或者选择更偏僻的度假地点[去安圭拉岛（Anguilla）而不是奥兰多（Orlando）]。但这种希望自己与众不同的美好想法同样会让人们更关注自我感觉有别于他人的那些方面，即使自己的选择实际上与他人并无二致。

聚会上撞衫的女人可能会关注其他事实，比如两人的鞋子并不相同或者两人的手包不同。宝马车车主可能会认为自己的车颜色很罕见或者说自己买了什么样的选装包。我们关注和记住的，是那些支撑我们与众不同的方面。

再看看下面的两款包，都出自法国奢侈品牌珑骧（Longchamp），主要材质是尼龙，袋口是皮革的。根据厂家说明，两款包都非常适合日常携带。实际上，这两款包唯一的

区别就是颜色不同。

当被问及两款包的相似度到底有多少时（在1～100的区间内进行选择的话），绝大多数人都认为二者极为相似，相似度在90左右。

被问及原因时，他们列出了上面给出的多个原因：两款包大小一样、是同一个牌子……人们认为这两款包如此之相似，以至于有些人觉得这个问题很搞笑。

但当其中一款包的拥有者面对这个问题时，会有非常不同的回答。

“两款包完全不像，”珑骧包的主人这样说，“颜色差别多大啊！”让一个人列出自己最珍爱的宝贝、最喜欢的项链、最喜欢的衬衫或者最喜欢的厨具，然后问他们认为还有多少人会有同样的物品。人们不可避免地会低估这个人数，有时低估程度会达到数量级的差别，因为某种东西对我们越重要，我们越觉得它特别。

我们还可以去日托中心看看数十个正在用通心粉作画的孩子，或者去狗狗公园看看转圈追逐的狗狗。对于旁观者而言，这些孩子和这些狗看上去几乎一模一样，虽然会有局部的差别，但总体感觉还是很相似的。

但是，如果你问其中一对父母哪个是他们的孩子，或者问

其中一位狗主人哪只是他的狗，就会听到一个完全不同的观点：他们的孩子与别的孩子完全不同；他的狗是有史以来地球上出现过的最具独一无二特点的动物，是最独特的。

从某种程度上讲，这就是“与众不同”的关键所在。有些差别是真实存在的，比如我们会购买不同品牌的产品，支持不同的看法，或者选择的度假地点会有别于朋友和邻居，以及我们会购买再生柚木和铁路枕木做成的仿古咖啡桌。

但我们也会单纯通过想象来满足有别于他人的渴望。我们会关注自己与其他人相似或者不同的那些地方。比如，虽然我们和其他成千上万的人一样都是从同一家店里购买衬衫，但是我们买的是那种特殊的灰色，是与众不同的。

下次去超市或者等地铁时，请环顾一下四周，你会发现绝大多数人看上去都很相似。我们都有两只眼睛、两个耳朵、一个鼻子、一张嘴巴；我们身穿相似的衣服，吃着相似的事物，住在看上去很像的房子中。但在如此之多的相似之中，我们觉得自己是独一无二的、有别于他人的，自己是特殊的一个。

这种现象的部分原因就在于差异错觉。我们会关注自己与其他人不同的地方，即使本质上我们基本上是一样的。

但不同人对“与众不同”这个需求的感知度一样吗？

我们成立个汽车俱乐部吧

回想一下本章开头的一个场景，不是你会不会和别人购买同一幅油画的场景，也不是你会不会和别人点同样啤酒的那一幕，而是如果某人完全照搬了你正在做的某件事情的话，你会做何反应。也就是说，如果被人模仿了，你会有何反应？

假设你刚刚买了一辆新车，并向几个朋友展示了你的新车，之后却发现，其中一个朋友径直买了一辆同样的车——同样的品牌，同样的型号，你会有何感想呢？

当美国西北大学（NorthwesternUniversity）的教授妮可·斯蒂芬斯（Nicole Stephens）将这个问题抛给MBA学生时，学生的反应在她意料之中。

他们回答说，自己会很生气或者心烦意乱。朋友的这种行为在他们看来是一种背叛，因为自己的车不再独一无二了，这让他们很愤怒。在这些MBA学生看来，别人和自己做同样的事情，会让他们与众不同的感觉丧失殆尽，会让他们觉得自己的车变得很普通。

这种负面反应适用于我们所讨论的所有让自己与众不同的事物。人们喜欢和他人有所区别，如果这种感觉受到威胁的话，就会出现消极的情绪反应。自己的行为被复制时，人们会感到心烦，这与人们希望有别于他人的心理是相符的。

妮可教授也将这个问题抛给了另一群人，这群人与那些MBA学生有诸多相似之处。他们年龄基本相同，并且和MBA学生一样，大多数都是男性。

其中只有一个区别，即这群人更多的是蓝领，不像MBA学生那么富裕。他们是工薪阶层，职业是消防员，上不起学费昂贵的知名商学院。

妮可问这些消防员，如果朋友和自己买了同样的车，他们会作何感想。回答很令人惊讶，几乎没有人觉得很生气或者很心烦。实际上，当她整理调查数据时，发现这些人的回答非常正面。他们说自己不会被激怒，反而会为朋友买新车感到高兴，而且根本不会对他们造成任何困扰。

正如其中一位消防员所说："太好了，我们成立个汽车俱乐部吧！"

为何消防员的反应会如此不同呢？为何他们觉得彼此相似是件令人高兴的事情，而MBA学生却不这样认为？人们都想与众不同，我们又能从中得出什么启示呢？

直到妮可上大学之后，她才意识到，自己成长的世界与他人是完全不同的。和父母以及祖辈一样，妮可出生在佛罗里达州西棕榈滩（West Palm Beach），家里并不富裕，但也算不上贫穷。为了避免去越南服兵役，她爸爸上了大学，之后成了消防员，并开始兼职做高压水洗车业务。高压水洗车业务越做越大，很快他就雇用了几个工人，最后他们承接了整个地区所有邮政车的清洗业务。停车场停了数百辆邮政车，儿时的妮可和自己的弟弟也会搭把手赚点零花钱。

父母让妮可努力学习，并跟她说："只要遵规守纪，好好学习，机遇就会找上你。"

她也是这么做的，妮可是个好学生，甚至可以说是个完美的学生。她在学校的表现很好，赢过拼字比赛，毕业成绩在班里名列前茅。

高中毕业选择大学时，妮可知道自己心中想上怎样的大学。此前她从未离开过佛罗里达，她一直梦想着能够上一所电影中演的那种大学：一所梦幻般的文理学院[9]，规模不大，比如位于新英格兰地区的某个地方。在那里，身穿毛衣的学生在落叶翩翩的校园中尽情欢笑。

妮可不太了解这类学院，她只知道自己想去这种学校。佛罗里达不错，甚至可以说很好，但她不想和其他人一样读本地的大学，她想去个特别点的学校。

当收到威廉姆斯学院（Williams College）发来的录取通知邮件时，妮可欣喜异常。这座学院位于马萨诸塞州威廉斯敦，正是她一直以来所期望的。

但父母却不这样认为。他们说："佛州同样有好学校，而且你还能拿全额奖学金。为什么要去一座学费如此高的学校呢？去这所学校真的能让你找到更好的工作吗？"父母考虑到这所学校昂贵的学费，提出这些问题也在情理之中。

妮可很坚持自己的想法，她给该学院的校友会打了电话，她要收集数据、统计资料，以便让父母相信这笔费用是值得的。

校友会很热情，给她发了很多信息。最终，妮可的父母被说服了，同意妮可去威廉姆斯学院上大学。

大学第一年，妮可觉得威廉姆斯学院方方面面都好极了。一直以来它就是美国最好的文理学院之一，课程体系非常棒，教授也很德高望重。妮可一直很热衷篮球运动，她入选了校篮球队，生活多姿多彩。

但与此同时，她貌似也失去了一些东西，一些说不清、道不明的东西。她觉得自己学到了很多知识，但总好像跟其他学生有些格格不入。

从小到大，妮可一直有种优越感，她曾是维埃拉海滩（Riviera Beach）篮球队的一员。当地1/3的家庭都生活在贫困线以下。妮可是篮球队中唯一的白人女孩，很多队友的家里都一贫如洗，成长环境也不够安全。妮可从来就什么都不缺，家庭关系稳定，能给她提供良好的支撑，她觉得自己拥有的实在太多了，而自己的队友拥有的太少了，这让她感觉有点不自

在。

但在威廉姆斯学院，妮可意识到，其他学生所拥有的机遇是自己此前从未听说过的。比如他们在汉普顿海滩（Hamptons）附近有房子，可以念学费昂贵的预科学校，导师也非常棒；他们的父母有着上等的职业：政治家、医生和律师；很多人有着几代人积累下来的各种家庭关系。对于妮可而言，这完全是另一个阶层的特权。

妮可花了几年时间才将这一切拼凑起来，弄懂了自己这段经历的意义，这让她看到了文化背景在人们日常生活中的重要作用。她将这些发现带到了研究生课堂上，开始越来越深刻地理解性别、种族以及社会阶层对人们的经历和表现会有怎样的影响。

“鹤立鸡群是好事”的理念在美国文化中无处不在。父母从小就让孩子拥有自己的房间，是为了培养他们的自主性；汉堡王（Burger King）呼吁人们要“我选我味”；雪茄生产商鼓励顾客“拒绝平凡”。与众不同貌似乎是大家所看重的。

但是不是每个人都这样认为的呢？

妮可对此不确定，她想知道社会等级有没有在其中产生作用；一个人在中层社会还是工薪阶层长大，对于其偏好与众不同还是选择隐藏在众人之中是否有决定作用呢？

为了找到答案，妮可开始关注大家开的汽车。她去了附近两个购物中心。其中一个购物中心即使算不上高档消费，至少它的顾客也属于中产阶层，所销售的都是路易·威登（Louis Vuitton）和内曼·马库斯[10]（Neiman Marcus）等高端商品。如果顾客觉得找停车位太麻烦的话，可以使用商场代客停车服务。这里的顾客喜欢喝杯鲜榨果汁，其背后的理念是，“现代人需要一杯鲜榨果汁来缓解和平衡繁忙的工作和生活”。

另一个购物中心则明显属于工薪阶层，没有代客停车服

务，没有高端品牌，也没有所谓的“在狂躁的世界中，人们需要一杯价值9美元的芹菜汁来保持镇定”的理念。然而这里有对绝大多数蓝领而言买东西很实惠的沃尔玛超市。

妮可仔细观察了各个停车位上的汽车品牌和型号。高端购物中心的停车场有日产轩逸（Nissan Sentra）、宝马328i、沃尔沃（Volvo）S60等。而在有沃尔玛的购物中心停车场中，只有类似丰田凯美瑞（Toyota Camry）、讴歌（Acura）TL、凯美瑞等品牌的汽车。

随后她统计了两个停车场中分别有多少种与众不同的车。

在人人都想独一无二的场所中，这种差别应该更大。少数一些人可能会开同样品牌同样型号的车，但品牌和型号分布应该很分散。在大家更喜欢趋同的场所中，彼此间应该有更多的交集，有更多人在一小撮车型中扎堆。

统计结果出来后，妮可发现这与自己在那些消防员身上得到的结果有些类似。与高端购物中心相比，低端购物中心停车场中的汽车品牌和型号更少，这里有更多的人开同样的车，很少有与众不同的车。[11]工薪阶层的人更喜欢与他人保持一致。

看来希望自己与众不同的动机也是有差别的。人们到底是愿意有别于他人，还是更愿意不显山不露水呢？事实是，中产阶层背景出身的人会这样避开大家都喜欢的事物，如果别人选择了和自己同样的东西的话，会降低他们对这种东西的喜爱程度。但是，来自工薪阶层背景的人对于和他人打成一片没有那么强的反感，他们更愿意选择大家公认的商品，别人和自己做出同样的选择只会让他们更喜欢自己所选的商品。工薪阶层的人们更愿意避免和他人有差别。[12]

但这并不仅仅与社会经济地位有关。即便是在工薪阶层或者中产阶层内部，不同的人对于“与众不同”的需求或偏好也是

不同的。[13]有人喜欢大家都喜欢的商品和品牌，另一些人则会选择回避；有些人努力塑造别人无法复制的个人形象，另一些人则更喜欢中庸之道。

文化差异也会对此产生影响。美国人说，“吱吱叫的轮子有油加”，即鹤立鸡群或者有个性的人得到的关注度更高。但在日本有一句很有名的谚语，“冒尖的钉子先被敲”，日本人更注重融入集体，鹤立鸡群不是什么好事。

因此，很多美国人认为与众不同象征着自由和独立自主，而在东亚文化中，人们更看重和谐以及彼此间的联系，太过出格会被视为离经叛道，无法融入集体。

考虑到这些不同的文化习惯，研究发现，和美国人相比，中国人和韩国人会选择更相似的东西。如果将普通东西和有特色的东西放在东亚人面前的话，他们会选择那件更普通的。

这么说来，有别于他人不存在对错，无所谓好坏，只是不同环境下衍生出来的不同偏好而已。

有的环境鼓励大家与众不同。例如，美国社会中高阶层的孩子从小就接受这样的教育，他们是含苞待放的“特殊花朵”，是终有一天会震惊世界的未来之星。这些孩子不仅得到了更多的机会，同时也有更多的自主权、选择权和控制权，他们可以根据个人喜好做出适合自己的选择，而选择的依据是他们觉得自己是什么样的人。

出生在这种环境中的孩子，自然会把有别于他人视作正确的处事方式，而且会在自己的选择中有所体现。

但并不是所有的环境都鼓励大家如此有别于他人。

工薪阶层的人们更鼓励孩子要相互依存而不是特立独行，要做团队成员而不是想着当“明星”。工薪阶层的孩子与家人在一起的时间更长，亲手照顾家人的机会更多。人们经常教育孩子“不能只考虑你自己”，而要有集体意识。

在工薪阶层家庭中长大的孩子通常会更关注周围的人，让自身做出更多调整；为自己争取利益固然重要，但考虑他人的需求同样也很重要；不要太在乎自己，更要关注集体。

因此，来自工薪阶层的人喜欢减少与他人的差别。既然其他人是你的家人、朋友和你在乎的人，为何要有别于他们呢？与他人分享经验不是比一切都埋在自己心里更好吗？

这种不同的喜好同样出现在人类生活的不同世界中。面向工薪阶层消费者的广告不会直接鼓吹大家从众，但却会强调关注他人以及大家彼此相连的重要性。试想一下《体育画报》（*SportsIllustrated*）上出现的丰田或日产SUV的广告语。研究发现，这些广告语提及朋友和家庭的可能性更高（“让和家人在一起的时间更多一

些”），同时会突出彼此紧密相连或彼此结合的观念，视觉图像中出现他人的可能性会提高10倍。

但是，以中产阶层消费者为目标群体的广告往往更强调个性。试想一下《Vogue服饰与美容》杂志上的广告。这些广告往往更强调与众不同，更愿意描述产品的不同之处（“多么与众不同”），或者强调其独一无二性（“世界唯一”）。以中、上等社会阶层消费者为目标的广告给人的暗示是，购买这种产品会让你脱颖而出。

这种区别同样存在于零售业。例如，高端购物中心或者第五大道（Fifth Avenue）之类的地方会有很多独一无二的个人精品店，里面的商品都是很独特的，或者卖的是纯手工制品。这些商店面向的是那些想要彰显独一无二个性的客户。

这里商品的展示方式也在彰显不同。比如每个货架上只放一件商品，且一种规格只放一件。让人感觉看到的好像是这世界上最具独一无二个性的商品。

工薪阶层的购物区则不会有如此多的花样。多数商店和购

物场所看上去大同小异，几乎没有什么新意。里面的商品也一样。先是很多不同尺码一模一样的绿色背心，然后是很多差不多的蓝色背心，紧接着又是一堆类似的黄色背心以及一排排一模一样的盘子和杯子，人们想买哪个就拿哪个，卖的都是同样的无差别的东西。

这种差别的部分原因在于经济实力，但绝不仅仅是这个原因。人们可能会说，工薪阶层也想买那种特殊的橄榄绿的印花背心，或是高端石墨烯奥迪车，只是他们买不起而已。但原因绝非仅仅如此。

这种解释过于简单化，如果说追求有别于他人从某种意义上属于一种“权利”，那么能否做到要取决于有无这种资源。

有了资源当然就可以进行选择。当你有钱或者生活在一个充满机会的世界中时，你可以让自己追求有别于他人，并通过自身选择来表达自己的诉求。如果你没有资源，或者你生活的环境不足以支撑你的每个选择，以这种方式表达自己诉求时就会束手束脚。

在工薪阶层人们的成长环境中，公认的行事准则是提高与周围人的相似度，而且大家也喜欢这样做。

没有所谓的黄金法则，我们成长的环境塑造了我们的行为方式，且决定了我们如何解读自身的行为。有人认为自己是片独一无二的雪花，有人则更愿意创建汽车俱乐部。

让社会影响发挥作用

让自己有别于他人并不是青春期的男孩女孩或者叛逆的人才有的某种怪癖。每个人都会在某种程度上有这种期望，只是有多有少而已。毕竟，如果每个人的期望程度都一样的话，也就不是真正意义上的差别了。

了解有别于他人的需求如何影响我们的行为，可以提高我们对自身决定的满意度。和大家一起点餐时，当别人点了同样的食物时，如果我们能够坚持自己的喜好，或许我们的心情会更好。在接下来的时光中我们可以享用自己所选的美食，不至于为自己不太喜欢的食物而苦苦挣扎。

如果我们真的有这种担心的话，可以尝试第一个点餐，就不用担心自己的选择受他人影响了。

我们也可以对人们的选择以及做出选择的环境进行设计，让人们觉得自己有别于他人。苹果公司生产的播放器iPod有一系列的颜色，有人可能喜欢蓝色或红色而不喜欢灰色，但如果你迷上了橙色和黄色等颜色的话，就超出了满足个人偏好的范畴。（很少有人会将黄色作为自己最喜欢的颜色。）但通过提供如此之多的选择，苹果公司能够给消费者这样一种感觉，即自己购买的产品是与众不同的，虽然该产品非常受欢迎，并且基本上人手一人。朋友的是绿色的，同事的是紫色的，妈妈的是蓝色的，而你的则是红色的，这仍会让你感觉自己有别于他人。你会认为这是你自己的iPod，只属于你自己。

有别于他人还有助于解释星巴克（Starbucks）等企业成功的秘密。星巴克的咖啡价格是麦当劳或其他便利店的三倍到四倍，人们又为何乐意去星巴克呢？

星巴克卖的不只是咖啡，而是一种个性化的体验。我们可以完全按照自己的口味来定制咖啡。我们认为星巴克给我们提

供的咖啡跟排在自己前面的男孩或女孩拿到的是不一样的。这是根据我们特殊的口味调制的，杯子侧面还写着我们自己的名字。这杯价值4美元的咖啡在提醒我们，我们是特殊的、独一无二的，有别于其他所有人的。高价格是我们为这种有别于他人的感觉所付出的一点小小的代价。

这么看来，社会影响的存在既会让我们相同也会让我们不同，既让我们模仿别人，也让我们有别于他人。我们何时会选择前者，何时又会选择后者呢？

这在很大程度上取决于“别人”是谁。

---

[1]米娅·哈姆在国际比赛中总共为美国队打入**158**个进球，并两次当选国际足联足球小姐，帮助美国队赢得了两次奥运会冠军和两次世界杯冠军。作为女足历史上最有作为的球员，米娅·哈姆鼓舞了整整一代人，并且将这项运动带到了前所未有的高度。——译者注

[2]大学校队的来信是美国给予在学校活动中取得优异成绩的人的奖项，是获奖者具备校队成员资格的象征，在一定标准之上才会颁发。——译者注

[3]注意，一起点餐对于第一个点餐的人没有什么影响。由于他是第一个，可以点自己喜欢的菜肴，并且依然会感觉自己是与众不同的。

[4]世界大赛是美国职棒大联盟每年**10**月举行的总冠军赛，是美国以及加拿大职业棒球最高等级的赛事。——译者注

[5]社交货币是指，社会中两个及两个以上的多个个体，在获取认同感与联系感之前对于知识储备的消耗。换句话说，就是谈资。——译者注

[6]有人会通过讨厌他人喜欢的事物让自己显得与众不同。可能所有其他人都喜欢福桃（**Momofuko**）牛奶做的怪味饼干，但我呢？我对此毫无感觉。大多数人都喜欢杰夫·昆斯（**Jeff Koons**），但我觉得他的作品就是安迪·沃霍尔（**Andy Warhol**）的翻版外加一点马塞尔·杜尚（**Marcel Duchamp**）的风格。通过否定别人都喜欢的事物，可以让自己显得与众不同，而不是被淹没在人海之中。

[7]普利茅斯岩又称为移民石，上面刻着**“1620”**的字样，据说是新移民涉过浅滩，踏上美洲大陆的第一块“石头”，位于普利茅斯的港边。——译者注

[8]在美国，从众通常被视为是负面的。人们认为这是要放弃个人控制权或者让自己任由他人摆布。乔治·奥威尔（**George Orwell**）的小说《**1984**》以及艾茵·兰德（**Ayn Rand**）的小说《源泉》（***The Fountainhead***）等作品，都警示了被同化的危险性，而为独立思考大唱赞歌。电影中也展示了反乌托邦的未来，人们只是可以相互替换的齿轮，直到有与众不同的英雄人物涌现出来挽救大局。

[9]文理学院又称博雅学院，是美国高校的重要种类之一。其奉行博雅教育，以本科教育为主，规模精小。特征是注重全面综合教育，强调发掘学生的思维潜能，实现真正意义上的全面发展。在大部分美国人心目中，文理学院往往代表着经典、小规模、高质量的本科教育。许多文理学院的学术声誉往往不亚于哈佛、耶鲁等综合性大学，因而成为很多美国上流社会及贵族子女的首选。——译者注

[10]内曼·马库斯是美国以经营奢侈品为主的高端百货品牌，已有**100**多年的发展历史。——译者注

[11]有人可能会想，这种现象的出现更多在于人们的支付能力，与人们希望自己有别于他人的偏好关系不大。富人的支付能力决定了他们有更大的选车范围。低端购物中心停车场中的车辆品牌和型号较少，原因在于高端车超出了工薪阶层的支付能力。这当然是其中一部分原因，但却不是全部。与以工薪阶层为目标用户的汽车品牌相比，以社会中层为目标用户的品牌车辆可选的颜色更多。例如，普通宝马车的颜色种类是普通本田车的两倍。所以，即使是在颜色“有别于他人”等方面也出现了明显的差别。

[12]社会阶层还有一些很有意思的作用。拿职业来说，社会中层或上层背景的人见到某个人时，第一个问题往往是“你从事什么职业？”在他们看来，职业决定了一个人。人们之所以会选择这样的工作，是因为他们对此感兴趣、有热情，他们觉得这种选择能够代表这个人，是他们凸显个性的一种信号。但对工薪阶层而言，人们往往不会一见面就问“你是干什么的”，不然可能会让对方感觉不快。因为对很多工薪阶层而言，工作只是一种谋生的手段，是用来挣钱付账单的，他们之所以选这份工作，只是要养家糊口，与自己是什么样的人无关。

[13]对工薪阶层而言，工作之外还有很多，生命中有许多方面都比工作更重要。为挣钱而不得不做的工作是他们个性的决定性特征，这种说法本身对他们就是一种讽刺。

03 拒绝随波逐流

为何公司会给名人免费送礼物，还是拿竞争对手的产品送礼物……选择如何透露我们的性格……保守党人何时会喜欢高福利政策，自由党人何时会喜欢降低社会福利……为何青蛙会撒谎……“模仿白人”与少数群体的学习成绩……价值30万美元但并不显示时间的手表……为何奢侈品不使用商标……为何路易威登应当鼓励仿冒行为……有关流行周期的解释……宣传海报与激励健康行为……

“不喝咖啡就不可能不墨守成规。”——《南方公园》[1]

2010年年初的一天早上，妮可·波利兹（Nicole Polizzi）打开自己的信箱，发现了一个大大的惊喜。在成摞的账单、产品宣传册和垃圾信件之中，她发现了一个大盒子，盒子里是一个全新的古驰（Gucci）手袋。

这是一个黑色和米色相间的手袋，上面是著名的成对字母G（古驰的商标），配有淡金色的金属件。这个手袋价值900美元，是当下最流行的手袋之一。得到这款手袋能让任何时尚达人幸福地晕过去。更让妮可高兴的是，她并没有订购这款包，是别人免费送给她的。

这也是故事最有意思的地方，这个包不是朋友订购送给她的，甚至也不是古驰送给她的，而是古驰的一家竞争对手送的。

你可能不知道妮可的大名，但你可能听说过她的绰号“史努基”（Snooki）。史努基因其疯狂的言论、蹩脚的着装和袖珍身材而出名，人们在美国音乐电视网（MTV）推出的《泽西海岸》（*JerseyShore*）真人秀节目中认识了她。

真人秀中展示了最差劲的意大利裔美国年轻男女（guido

和guidette）的典型形象。[2]剧中的明星是一群二十多岁的年轻人，他们没有工作，经常喝得醉醺醺的，在酒吧打架。剧中的男子肌肉发达，刻意将皮肤晒成古铜色，抹着发胶，听到自己喜欢的音乐时（或者遇到任何其他好的理由时）喜欢挥动拳头。剧中的女孩去健身房时都画着浓妆，一刻不停地相互斗嘴，并认为豹纹紧身衣会给人增添典雅气质。

在一群最糟糕的男男女女中，史努基是其中的佼佼者。她声称，海水之所以是咸的，是因为里面都是鲸鱼的精液。她和一位高中体育老师动过手，对所有事情都会提出令人震惊的观点，包括同性性关系（“男人都是讨厌鬼，我讨厌所有男人。他们不知道该如何对待女人，我觉得这是这个国家中女同比例飙升的原因。”），也包括政治。（“我再也不去晒日光浴了，因为奥巴马对此要征收10%的税，我觉得他这么做就是在针对我们。麦凯恩（McCain）就不会收10%的日光浴税，因为他皮肤很白，或许会想要晒黑一点。奥巴马明显不会遇到这个问题。”）

史努基成了《泽西海岸》中最耀眼的明星，她古怪的个性既为她赢得了声誉，也带来了骂名。她经常在白天和夜间谈话节目中亮相，她和自己的朋友“詹哇哇”（JWoww）一起创办了一个衍生剧，她还经常出现在各种娱乐小报和名人杂志上。

因为她的名气，自然会有一些品牌免费给她寄送手包。这种植入式广告是一种标准的营销策略，存在历史已超过一百年。作为受人关注的电视明星，每周有数十万双眼睛在盯着史努基，因此一些公司会免费给她寄手袋以宣传自己的品牌，借此提高销量。一旦《人物》（*People*）杂志上刊登她的照片，就会被数百万人看到，如果能让自己品牌的手袋出现在照片上的话，将是一种非常强有力的广告宣传，并且广告成本相对不高。

但为何要将竞争对手的手包免费寄给她呢？为何他们要设

法提高竞争对手的曝光度呢？

结果发现，在《泽西海岸》所有演员中，史努基并不是唯一一个与某品牌有着不同寻常关系的人。同年，阿贝克隆比&费奇（Abercrombie&Fitch）这个品牌主动提出与《泽西海岸》中的麦克·索伦蒂诺（Mike Sorrentino）合作。

再强调一次，付钱请名人穿某品牌的衣服是一种标准的营销策略。某些设计公司会向女明星支付一大笔钱，让她们在奥斯卡颁奖典礼上穿自己品牌的服装。蒂芙尼公司（Tiffany&Co.）曾向主持人安妮·海瑟薇（Anne Hathaway）支付了75万美元，让她在奥斯卡金像奖颁奖典礼上佩戴自己品牌的珠宝。商家期望这种植入式广告能够提高产品销量，因为人们看见自己最喜欢的明星佩戴这种产品，自然会产生购买的欲望。

但阿贝克隆比&费奇却付钱给麦克·索伦蒂诺不让他穿自己品牌的衣服，这是为什么呢？

业余歇洛克·福尔摩斯

假设你和朋友去参加一个聚会，和你一起来的朋友要和别人聊几分钟，这时你落单了，只能一个人打发时间。

聚会上的人都很陌生，但身边有两个人看上去有可能会和你聊天。其中一个穿得很“潮”，紧身牛仔裤、磨损的皮靴和复古衬衫，看上去就像是服饰连锁店的广告模特。另一个人看起来更职业一些，保罗衫、黑色卡其布裤子和皮革船鞋。

你更可能选择和谁聊天呢？潮人还是那位学院风？是AA美国服饰（American Apparel）的爱好者，还是钟情于布克兄弟（Brooks Brothers）的人？

选好了吗？现在，请花一秒钟想想自己为何做出这样的选择，为何你选了这个人而没选另外一个人。

或许你根据他们的穿着对两个人做出了某种推断。艺术潮人可能来自布鲁克林区（Brooklyn），偏向于自由主义，很有创造力。他可能对手工啤酒颇感兴趣，喜欢新出现的电子音乐兰草专辑（bluegrass album），也可能会给你推荐一部非常好看的艺术电影。

对那位中规中矩的人你可能会做出不同的推断。他可能来自美国南部（或者新英格兰地区），偏保守，可能对橄榄球运动非常着迷，上的是私立学校，从事金融行业，或者以前曾经打过曲棍球。

这些只是毫无根据的一般猜测吗？是的。

你有没有可能落入以偏概全的思维定式中呢？当然有这种可能。

我们每天都会做一些类似的推测。和歇洛克·福尔摩斯一样，我们会根据别人的选择对其做出各种推测。汽车和服装不

仅仅具有使用功能，还是一种无声的交流媒介，能够向其他人传递信息，我们常常会据此推测一个人。

你知道大型金融服务公司的招聘工作是如何进行的吗？每次这些公司贴出职位需求时，他们收到的简历都会堆成小山。通常，一个职位会有数百个申请人，你很难知道谁最合适，谁的创造性和工作能力结合得最好，以及谁能和客户很好地交流？

理论上说，这家公司可以给每个应聘人员一个试用期，让每个人在这个职位上干几个星期，最终录用表现最好的那位，但这不现实。因此，公司往往会通过一些信息来评估应聘者的能力和表现，比如应聘者曾经在哪个学校读书、之前干过什么工作，抑或是任何其他可以收集到的信息。如果某人毕业于美国名校布朗大学（Brown University），这并不能保证他或她会有很好的表现，但公司会根据此前的经验做出猜测。如果布朗大学的毕业生在该公司通常表现都很好的话，这家公司会将其作为雇用应聘者的一个有利根据，并将其作为判断的信号。

在聚会上落单同样如此。我们没有足够的时间四下走动并对聊天对象进行简单抽样，也不可以挨个与自己认识的人相对比再确定聊天对象，这太费力又耗时。

因此，我们会将别人做出的选择作为判断信号，判断他们到底是什么样的人，喜欢什么样的东西。比如，穿北面（The North Face）夹克的人应该比较喜欢户外活动，使用苹果（Apple）笔记本电脑的人可能很有创造力。研究表明，人们甚至会根据他人的购物清单做出推断。例如，一个人是买哈根达斯（Häagen-Dazs）还是买普通冰激凌，会对他人决定是否请这个人来照顾孩子产生影响。从某种程度上看，这种推断毫无道理。购买何种冰激凌真的足以说明一个人是不是好保姆吗？不会吧。

但换个角度看，还是有点道理的。如果不做出这些以及其他很多类似推断的话，生活将会变得更加困难。不这样的话，我们又如何确定聚会上能和哪个人愉快地聊天呢？我们又该如何判断哪个求职者更适合这个职位呢？

观察这些信号是一种捷径，能够让我们的决策过程变得更加简单。某个人的衣着打扮、说话方式、开什么车，这些特点是我们可以观察到的，可以作为判断某些非直观特点的线索，比如某人是否愿意和我们出去喝一杯，或者愿不愿意和我们一起吃饭。我们会将这些线索拼凑在一起，以便帮我们解开谜团。

而且这些信号并不是一成不变的，可以用新的信息不断更新。如果我们每次遇到的穿着很“潮”的人都很无趣，或者更糟糕的是，我们的钱包会被他们偷走的话，也许很快我们就不会再和这种穿着打扮的人讲话。

我们不仅会对他人做出推断，还会根据某种事物与什么人有关而对事物进行选择。

假设有人要求你对某个新福利政策进行投票。根据该政策，一个孩子的家庭每个月可以获得800美元的救济金，多一个孩子就多200美元。此外，还包括全面医疗保险、就业培训计划、2000美元的食品券、住房和托儿所额外补贴以及社区大学两年免费就读。救济金的领取期限只有8年，但该计划会保证救济金发放结束后为该家庭提供一份工作，而且该家庭再生一个孩子的话会重新获得救济金。你会支持还是反对该政策呢？

当我们思考自己对于这种社会政策的态度时，通常我们会认为这取决于个人观点，取决于我们自己的信念或者对此类问题的感受。有人信奉自由主义，有人偏向于保守主义。保守主义者喜欢更严格的福利政策，而自由主义者更喜欢慷慨的福利

政策，这没什么好奇怪的。事实上，在研究人们对这个较为慷慨的福利政策作何感想时，斯坦福大学的杰弗里·科恩（Geoffrey Cohen）教授发现，自由主义者支持该政策，而保守主义者则恰恰相反。

但科恩的研究并非到此为止。他将同样的福利政策展示给某些保守主义者，但加了一条信息：该政策很受共和党人欢迎，获得了众议院共和党人95%的支持，而且共和党议员觉得该政策“覆盖面足够广……不会损害基本的工作伦理，也不会造成个人责任感缺失”。

保守主义者理应讨厌该政策，这与他们的信念完全背道而驰，事实上，世界上现存的任何福利政策都没这么慷慨。

但事实并非如此。只要告诉保守主义者共和党人喜欢该政策，就足以完全改变他们的观点转而开始喜欢该慷慨的福利政策，且不仅喜欢，还极度支持该政策。所有这些改变都是因为他们觉得自己所支持的政党喜欢该政策。

如果你是自由主义者，这种现象与你长期以来的感受就不谋而合：共和党人都是意志薄弱的从众者，只会盲目听从自己所在政党的吩咐，他们不会批判地看问题，只懂得跟随所在政党的路线，难怪他们会将这个国家弄得一团糟。民主党人则更有思想，更关注问题本身，你说是不是？

不要这么快下结论。自由主义者同样容易受到社会影响的干扰。如果他们只得到有关该政策的基本信息的话，自由主义者会倾向于慷慨的福利政策，而不喜欢严格的福利政策。但增加一条有关其支持群体的信息却足以完全改变这些人的观点。如果有人告诉自由主义者，共和党人喜欢该慷慨的福利政策，自由主义者就会选择反对该政策。如果给自由主义者一个较为严格的福利政策，但却告诉他们该政策受到了其他民主党人的支持的话，他们同样也会表示支持该政策。实际上，他们对于

该严格福利政策的喜爱程度，会比不了解群体支持信息时对慷慨福利政策的喜爱程度更高。人们的态度完全取决于该政策跟谁联系在一起。

群体支持信息并非简单地让人们的态度有所偏移，而会让人们的态度彻底地改变。人们会因为某个政党支持或者反对某项政策而完全改变自己的态度。也就是说，无论福利政策到底是宽松还是严格，如果保守主义者认为共和党人支持该政策的话，他们同样会支持；而如果他们觉得民主党支持该政策的话，他们就会反对。自由主义者同样如此，只是他们赞同的是民主党支持的政策（而反对共和党支持的政策）。

总而言之，在政治观点方面，政党比政策本身的影响力更大。

信号从何而来？

当本田推出一款名为“元素”（Element）的全新紧凑型跨界车时，这家公司想吸引的是二十多岁的客户群。这款运动型多用途汽车（SUV）的设计初衷是为了满足喜欢越野的人的需求，座椅可以折叠，后备箱中可以放皮艇或者山地车。该车的广告与产品定位不谋而合，其中充斥着当下流行的喧闹音乐，以及年轻人冲浪、单板滑雪和进行其他极限运动的镜头。

阿贝克隆比&费奇服装公司同样塑造了自己特有的品牌形象。在它们的广告中出现的是身材完美的青春期少男少女在沙滩上玩耍的照片，看上去非常性感。阿贝克隆比商店也给人一种类似的感觉，昏暗的灯光、性感的销售人员，青春的味道扑面而来。

两家公司传递的信息非常明确：想和这些人一样吗？那就买我们的产品吧。你买的不是产品，而是拥有某种生活方式的门票，以及这张门票所带来的一切。如果你喜欢户外运动，“元素”这款车正好适合你；如果你想拥有性感的身材或者想和这样的人约会，那就穿阿贝克隆比的服装吧。

商家对自己品牌所传递的信号具有完全的控制权吗？

广告中，本田将“元素”这款车塑造成车轮上的宿舍，专门为需要携带山地车和冲浪板的大学生和二十几岁的人而设计，但最终却发现这款车同样吸引了其他人群，受到了三十几岁以及四十几岁人的欢迎，因为他们发现这款车很适合带孩子和拉杂货。老年人也觉得这款车上下车很方便，内部空间大，并且价格相对较低。

很快，“元素”这款车就不再传递“青春”、“户外”这样的信号，而是开始传递其他某种信息。

阿贝克隆比同样如此，但在展开这个故事之前，我们先要了解一些有关小型绿青蛙的知识。

做一只小型雄性绿青蛙很难。它先是和其他数以千计的兄弟姐妹一起组成一坨浮动的受精卵；不到一周之后，受精卵开始孵化成小蝌蚪；如果侥幸未被蜻蜓幼虫或鱼类吃掉的话，它很快就会成长为蝌蚪，争着吃水藻以及其他可以入口的食物。但随着身体越长越大，它被苍鹭、野鸭和其他动物吃掉的可能性也就越来越高。平均下来，它顺利变成青蛙的概率不足1/250。

当它变成一只成熟的青蛙之后，生活也不会变得很轻松。现在它需要找一个伴侣了，这可不是一件容易的事。雌性青蛙要找的不是爱情，而是寻找某个拥有一片好地方的雄蛙，方便自己安全地产卵。拥有最好栖息地点的雄蛙甚至可能会在产卵季节中多次交配。因此，春末夏初之时，雄蛙必须离开生活舒适的潮湿栖息地，迁徙到繁殖地点，在池塘中找寻最好的繁殖角落。

在跳跃了多次之后，它终于找到了这样的地点。在午后逐渐变暗的阳光中，这里有阴凉，水草很多，水也不是特深。此时它需要震动声带，让雌蛙知道单身的自己已经做好了交配的准备。

但在找到自己的真命雌蛙之前，它听到了一些噪声。这是一个低沉的“呱呱”声，与它的声音很像，只是更低沉一些。

不好！有别的青蛙来抢它的地盘了。

绿青蛙发出的声音通常与体型大小有关，体型越大的青蛙发出的声音越低沉。在和体型较小的青蛙争斗时，体型大的青蛙通常都会取胜。

此时小绿青蛙应该怎么做呢？如何才能守住自己的领地呢？

结果发现，小绿青蛙采取了一种非常聪明的做法。它撒了个小谎，一个小小的谎。

小绿青蛙没有选择用自己正常的叫声来回应大青蛙，而是换了一种方式，一种更低沉、含义更丰富的方式。在面对可能抢夺自己地盘的对手时，小绿青蛙会发出一种更低频率的叫声，这种声音让它们显得体型更大、更强壮。

这和租辆奔驰车去参加高中同学聚会以及在约会网站自我介绍中放一张十岁时候的照片一样。为了得到想要的结果，这种小绿青蛙会虚张声势来骗过体型较大的青蛙。

虚张声势本身并不是一件坏事，每个人都这么做过。谁不愿意让自己显得更时髦、更聪明、更富有呢？人们也因此会购买发出这种信号的产品。

但如果太多人都开始虚张声势，或者出于更实用的原因，更多的群体都开始做某事时（比如老人也开始买“元素”这款车），就会出现很有意思的情况：这种信号的含义会发生变化。

如果很多不热爱户外的人开始穿北面牌服装的话，无论他们是想让自己看上去更富有冒险精神还是说他们喜欢这种衣服的款式，该品牌就失去了价值，无法继续传达坚定的户外主义信号。更糟糕的是，人们可能会将该品牌与“东施效颦”联系在一起。曾经代表某种含义的事物如今可能开始传达出另一种含义。

当阿贝克隆比&费奇服装公司看到索伦蒂诺在《泽西海岸》中身穿其品牌的衣服时，该公司担心的就是这一点。它们的新闻稿是这样说的：

“索伦蒂诺先生跟我们的品牌联系在一起，可能会严重损害我们的品牌形象，对此我们深表担心。我们知道该剧以娱乐为目的，但仍然与我们的品牌鼓励人们积极向上的本质特性背

道而驰，并且可能会给我们的诸多拥护者带来压力。因此，我们主动提出向麦克·索伦蒂诺以及《泽西海岸》的出品人支付一大笔钱，以便让这个角色换个品牌的衣服穿。我们向该剧的其他演员也提出了同样的要求，并且正在焦急地等待他们的回复。”

有名人穿自己品牌的衣服时，商家们通常会喜出望外。但阿贝克隆比担心的是，如果导向错误的名人开始穿自己品牌的服装时，会导致不堪设想的后果。

因为如果很多《泽西海岸》的追剧者都开始穿阿贝克隆比服装的话，该品牌可能无法继续传达白人精英阶层学院风的含义，反而传达出其他信号。如此一来，想穿出这种风格的人们可能会放弃该品牌。

人们在乎的不光是其他人在做什么抑或其他人是怎样做的，他们还在乎这些其他人是谁。

戴腕带的极客

过去两个小时，斯坦福大学的卡伦（Karen）一直在和计算机科学作业做斗争，总想找个借口休息一下。忽然，传来一阵敲门声，她原本希望是凯瑟琳（Catherine）拿着夜宵回来了，但打开宿舍门后，她却发现是两个身穿黄色衬衫的女学生在敲门。

“我们是斯坦福大学癌症宣传组的，”其中一个女孩说，之后给了卡伦一本黄色的小册子，“为了普及癌症知识，引起社会关注，斯坦福大学的学生要在11月佩戴黄色腕带。我们希望大家重视癌症，并且我们也在出售这种黄色腕带筹钱。”那个女孩递给卡伦一个塑料袋，里面装着一个小小的黄色腕带，“我们给您这条腕带，希望你能捐至少一美元，所有这些钱都会用于癌症研究。如果你没有一美元的话，我们也可以只要25美分，钱不多也没关系。这是一次为提高大家防癌意识做贡献的机会，也是一次展示自己寝室荣耀的机会。”

“好的，”卡伦说，“我捐。等我找一美元，先别走。”她回到自己的书桌前，开始在最上面的抽屉里翻找。“也给我的室友来一条吧。”她说，然后拿出两美元，换回了两条黄腕带。

“谢谢！”门外的两位女孩说，“我们希望能多卖一些黄腕带，以便更好地宣传癌症意识。在接下来几周内都请戴着这条黄腕带，并请你的室友也戴上，非常感谢。”

“一定，”卡伦说，“祝你们好运！”之后她关上了房门，又继续做她的作业。

随后某一天，当卡伦上完社会学复习课回来后，闻到了起居室中传来的香味。她伸长脖子一看，发现有半数的室友在围着几盆比萨饼，而另一半室友则忙着勾选纸上的数字。

“干什么呢？”她问其中一个室友。

“嘘，”丽萨回答说，“他们让我们独立作答。商学院的几个学生正在进行某种调查，完成调查问卷就可以免费吃比萨饼。”这听上去很公平，卡伦也从负责调查的学生手中拿了一张调查表填了起来。

除了晚上几点上床等一般性问题之外，调查问卷中还问到她是否拥有并且正在佩戴与某种社会公众事业有关的物品，比如5kT恤或者寓意“坚强地活着”的黄色腕带。卡伦并没有穿5kT恤，但她确实戴着前几天拿到的黄色腕带，因此她勾了“是”。她答完了所有问题，将填完的问卷跟其他问卷放在一起，然后抓起了一块比萨饼。

你会如何描述斯坦福大学的学生？绝大多数人肯定不会首先想到“酷”这个词，“技术宅”或“聪明”是比较普遍的描述和评价。

结构性博雅教育（SL E）是斯坦福大学中专注于学术的宿舍。有些学生可能会不满足于正常的学业负荷，喜欢学习的大一新生可以申请这种特殊的宿舍，但做出这种申请也意味着要参加额外的学术活动。SLE学生要读更多的书，参加涉及印度神话和中世纪的基督教等话题的额外讲座活动。每年秋天，该宿舍都要表演古希腊戏剧作家阿里斯托芬（Arist ophanes）的作品《利西翠妲》（*Lysistrata*）。

毫无疑问，生活在SLE宿舍中的学生会被人们视为大学校园中的极客。人们并不是不喜欢SLE学生，只是觉得他们不是特别酷。如果这些极客开始和自己做同样事情的话，人们会有什么反应呢？例如，如果极客们也开始佩戴那些黄色腕带的话，卡伦等普通学生是会继续佩戴这种腕带，还是会选择放弃，以免被人误以为是极客呢？

为此，斯坦福大学的奇普·希思（Chip Heath）教授开始和

我用黄腕带做试验。

我们先去了卡伦所在的宿舍，一间屋子一间屋子地推销这种黄色腕带，之后，几个研究助手又回到了这些宿舍，发放貌似与此毫不相关的调查问卷。但是，该调查问卷的真实目的是让我们评估一下戴腕带的学生到底有多少。（学生们会为比萨饼付出“一切”的。）接下来就是那些极客。我们在隔壁的SLE宿舍中推销了同样的腕带。

最后，在我们将腕带成功卖给那些极客之后，研究助手又回到了卡伦所在的宿舍，看看卡伦和她的室友们是否仍在佩戴这种腕带。这些学生有足够多的理由继续佩戴这种腕带。这种腕带相对很新颖，并且代表着自己支持某种社会正能量事业。卡伦和她的同伴们并非对这种腕带一无所知，她们早已开始佩戴。因此，得知极客们也佩戴这种腕带，这对卡伦和她的同伴们喜不喜欢这种腕带来说并没有提供任何新信息。此外，人们会避免和他人做同样的事情，但放弃自己喜欢的某种事物却要另当别论，这必须要有很强的动机才行。

事实确实如此。虽然佩戴黄腕带代表自己支持某种社会正能量事业，虽然人们很喜欢这种腕带并且早已开始佩戴，但极客们开始佩戴这种腕带仍然会让人们选择放弃。在发现极客们的行为后，卡伦的宿舍中几乎有1/3的人选择了不再佩戴这种腕带。

有人或许会问，是不是这些学生只是厌倦了佩戴腕带呢？并非如此。我们把这种腕带同样推销给了位于校园另一侧的一间宿舍。这些学生拿到腕带的时间和卡伦宿舍的学生一样长，但这些学生的宿舍离极客们的宿舍很远，因此被发现和极客们佩戴同样的腕带并被人误解是极客的概率很小。所以这些学生一直戴着这种腕带。

因此，卡伦宿舍的学生们放弃这种腕带，不是因为腕带不

好看或者已经失去了社会作用，只是因为这些学生不想被当成极客。

人们会为避免自己的身份被搞错而做出改变，因为人们不想向他人传递某种自己不想要的身份信息。人们看到胖子吃很多糖果时，就会减少吃糖行为；社会中上层人士发现工薪阶层管自己的孩子叫“小……”时，就会停止这样称呼自己的孩子；有了足球妈妈（soccer mom）[3]的说法后，小型货车的销售量锐减；高科技技术企业的CEO们都穿连帽衫而不穿西装，以此特立独行。

身份被人误解可能要付出很大的代价。身穿胸前印着亚洲蜘蛛猴乐队图案的T恤是一个强大的信号，有助于让你遇上其他同样喜欢他们音乐的人，甚至可能借此找到完美的人生伴侣。

如果人们听说该乐队有望成为下一个社会焦点，某些赶时髦的人也开始穿这种T恤的话，它就失去了发出社会信号的价值。此时的你不仅不再是独一无二的，而且，其他的旁观者们并不知道，穿这种T恤的人到底是独立摇滚音乐[4]爱好者还是仅仅为了赶时髦，你喜欢的到底是吉他演奏曲还是普拉达（Prada）新春系列。这时，穿这种T恤的独立摇滚音乐爱好者可能会被潜在的朋友所忽视，并且还要忍受前来跟他探讨黑色是否真的是最新流行色话题的那些人。

身份被人误解会让我们无法获得自己想要的交流互动，同时还要忍受自己并不想要的交流互动行为。更糟糕的是，可能会让别人

以为自己装腔作势，是个盲目的追随者，看上去在模仿某个亚文化群[5]的风格，但其实并不属于这个群体。

身份误解的严重程度是有差别的。试想一下排成一排的政治团体或其他任何团体，从左到右依次是激进派、自由派、温

和派、保守派和反动派。各派别都希望人们能够正确识别自己的身份，不想被人误解为属于其他派别。但各个派别之间的差别越大，把人搞混要遭受的惩罚也就越严重。绝大多数自认为属于自由派的人不希望被人当成温和派，更不愿意被人当成保守派。而保守派对于被人当成自由派会有同样的反感。

如此说来，与现实的反差越大，被人误解身份所付出的代价也就越高，情况也就越糟糕。绝大多数25岁的人都不想被人认为有30岁，更不希望自己看上去有35岁（或者只有17岁）。一般来说，与实际年龄相比显得太过年轻会被人看轻，从而错失升职机会。而与实际年龄相比显得太过老气会导致自己不合群，收不到聚会或其他社会活动邀请。因此，与现实的差距越大，身份被人误解的危害性越大。

除了派别身份之外，这种差别还包括某些信号所传达的微妙社会特征。人们不太可能将十几岁的年轻人与四十岁的企业高管搞混，头发花白的摩托车党不太可能被错当成秃顶的会计师。但如果会计师们为了让自己看上去更强壮而开始骑哈雷摩托车的话，看别人骑哈雷摩托车的那些人可能会做出推测，认为车手和会计师有诸多相似之处。

设想一下，你正在霍夫布劳牛排店（Hoffbrau Steakhouse）中用餐。这是一家家族制企业，门店遍布整个得州，从阿马里洛（Amarillo）到达拉斯（Dallas）都有。和得州牛排店通常给人留下的印象一样，霍夫布劳牛排店的菜单上大部分都是肉食，从培根卷菲力牛排到得州两步双人套餐（双沙朗牛排，底下铺着一层烤洋葱），再饥饿的牛仔都能在霍夫布劳牛排店找到满意的牛排。这里的牛肉都是手切的，喂好调料，烘烤火候恰到好处。

你可以点份烟熏沙朗牛排，它是用山胡桃木烟熏的，外面撒上胡椒粉，看上去就好吃。现在你只剩下一件事需要做出选择：牛排要多大的？

如果你觉得自己不是很饿，菜单上有两种选择：12盎司牛排和8盎司女士牛排。你会选哪种呢？

对于女性而言，非常容易选择，可以直接点份女士牛排。事实也如此，研究发现，大约有80%的女性会选择女士牛排。

但如果你是男士的话，又会出现什么情况呢？

你没那么饿，所以可能更喜欢小一点的牛排。天哪，12盎司比8盎司多的可不是一星半点，牛排足足大了半圈。单从大小上选择应该很简单，对吧？

而且，牛排就是牛排。即使点了女士牛排，人们也不会把一个小伙子当成女人，因此，在理论上，男士应该没什么可担心的。

当消费心理学家将这两种选择摆在男士面前时，95%的人都会选择分量更大的牛排，这并不是因为他们刚刚发现自己比想象中要更饿。当研究人员把小份的那种牛排标成“厨师牛排”时，男性会喜不胜收地选择这种更小的牛排。由此可以得出结论，男士们之所以不点女士牛排，是因为他们担心这样做在别人眼中显得不够男人。

模仿白人

西德尼（Sidney）于20世纪80年代中期出生在华盛顿，一直以来，他的学习成绩都很好。他不是班里最聪明的孩子，但却比其他学生更出色。他的成绩单上几乎除了A就是B，标准化考试成绩同样分数很高。九年级时他参加了基本技能考试，西德尼的分数要高于其所在年级的平均水平，他在科学、社会研究和语言方面已经达到了大学水平，阅读和数学能力也几乎达到了大学水平。

等他上到十一年级时，西德尼的老师注意到了一种令人不安的脱节现象。西德尼的能力还在，但他的表现却有所下滑。他的标准化考试成绩依然分数很高，但平均分却降到了C级。

老师知道西德尼可以有更好的表现，只是他没有努力而已。为何西德尼没有拿出与其潜力相符的表现呢？

种族差距方面的研究文献很多，从标准化考试成绩、辍学率、平均分、大学录取率和大学毕业率等多个方面来看，非裔美国学生（和拉美裔美国学生）的成绩通常会比白人学生低。美国国家教育进展评估（National Assessment of Educational Progress）是对美国学生进行的规模最大的、全国最具代表性的评估测试。在该项评估中，非裔美国学生在阅读和数学方面的得分要比白人学生低10分左右。（和本书讨论的很多其他观点一样，这仅仅是平均值而不是绝对值。但考虑到这种现象一直存在，纠正这种现象的关键之一，就是要理解这种现象为何出现并且为何持续存在。）

这种差异的背后有无数种原因，其中之一就在于资源。通常少数群体的学生只能就读于资源相对匮乏的学校，同时还存在区别对待或种族歧视等方面的原因。有些教师和学校管理人员总会或明或暗地降低对少数群体学生的要求，对他们进行家

访的机会较少，将其分配到补习班的可能性更高，所有这些都会影响到学生的成绩。

除了这些传统的解释外，还有一种更为复杂的解释。

20世纪80年代中期，西格尼西亚·福德汉姆（Signit hia Fordham）教授和约翰·奥格布（John Ogbu）教授对种族与学习成绩间的关系进行了研究，研究对象是华盛顿地区的一所高中。这所化名“国会高中”（Capitol High）的学校位于低收入区，前面提到的西德尼就在这里上学。和其他所有学校一样，国会高中的学生也是参差不齐，有人表现好，有人表现差。

但当福德汉姆和奥格布仔细研究他们的学习表现时，他们发现，身份信号在其中扮演了非常关键的角色。成绩很好或者进修高级课程的黑人学生通常会受到黑人同伴们的嘲笑，认为他们在“模仿白人”或者说他们是“讨好白人的黑人（Oreos）”（外表是黑的，中间是白的）。泡图书馆、努力学习或者努力取得好成绩被贴上了“白人”标签，是黑人学生无法接受的。

学习好与非裔美国人身份不符，这一观念极具破坏性。和西德尼一样，很多黑人学生原本有能力学习好，但却放弃了努力，因为他们不想被自己的同伴孤立。

成绩好的少数群体学生则会极力掩盖自己的优秀。他们会装得沉默寡言，或者在班级里扮演小丑，防止别人说他们太努力。一位表现很好的少数群体学生极不情愿地参加了学校的“学术团队”考试，最终她是得分最高的几个人之一，但这个学生依然没有选择加入该团队。

正如福德汉姆和奥格布所说：“美国黑人……正在开始将学习成绩好视为白人的特权，开始鼓励自己的同伴不要像白人学生那样努力学习，也就是不要‘模仿白人’，尽管这种行为可能是无意识的。”

毫无疑问，有人对该观点持有异议。福德汉姆和奥格布的发现不乏贬低者，但最近有分析为该观点提供了更多的证据。在对近十万名学生的全国代表性样本进行分析之后，两位经济学家发现，对不同种族而言，学习表现和受欢迎程度之间的关系是不同的。对于白人孩子而言，分数越高，社会地位也就越高，成绩全得A的白人学生要比成绩有A有B的同伴更受欢迎。

但对少数群体学生而言，成绩与受欢迎程度间的关系有所不同。与同伴相比，各科学习成绩都是A的黑人学生和拉美裔学生更不受欢迎。与模仿白人的理念一样，学习表现很好的少数群体学生貌似要为教育投资而遭到社会惩罚。

肤色也有一定的影响作用。如果努力学习被视为在“模仿白人”的话，长得更像白人的少数群体学生则更容易受到嘲笑，并且要更加小心避免发出不想要的信号。和他们的黑人同伴相比，肤色稍浅的黑人学生可能更担心被人认为是在“模仿白人”，因此他们的学习努力程度可能更低。

实际上，和他们的黑人同伴相比，肤色稍浅的非裔美国男孩觉得自己更不被社会所认可，他们的学习表现更糟糕，GPA得分几乎要低0.5分。外貌特征更不像拉丁人的拉丁裔男孩在班级中也更易被人所孤立，他们的家庭作业完成率更低，平均分也更低。

不只种族差异如此，性别差异同样存在。虽然社会已经有了巨大的进步，但女性在科学、技术、工程和数学领域中所占的比例仍然比较低。虽然大学毕业生中几乎有60%是女性，但她们在这些领域的从业人员中只占24%。

研究发现，女性对数学、科学和计算机科学领域的兴趣更低，其中一个原因在于，她们将这些领域与某种身份联系在一起。女性认为计算机科学领域属于那些喜欢《星际迷航》（*Star Trek*）和计算机游戏的极客们。由于绝大多数女性都不

愿意成为这样的人，所以她们会避开这些职位转而寻求其他领域。这种身份方面的担心让很多有天赋、有能力的女性选择了其他行业，尽管她们本来可以成为计算机科学家或者工程师。

身份信号甚至能够影响父母会不会把艾滋病病毒传染给自己的孩子。

在南非，人们投入了数十亿美元用于预防艾滋病病毒，但每年仍有成千上万的婴儿出生时就携带这种病毒。其中一大挑战就是要确保合适的药品能够送达这个国家各个偏远医院，但最大的挑战是在心理层面的。准妈妈们拒绝服用可以挽救自己孩子生命的药品，原因在于她们不想承认自己有艾滋病。另一些妈妈则由于母乳喂养让孩子染上了这种病毒，原因在于她们拒绝用奶瓶喂养孩子，这是因为在某些地区，用奶瓶喂养孩子被视为患有艾滋病的标志。因此，改善公众健康状况需要的不仅仅是好药，还需要深刻地理解艾滋病所带来的耻辱以及抗艾工作的意义之间的复杂关系。

人们何时会选择分化

以上这些发现非常引人关注，但问题是，为何它们通常会出现在生活中的某些方面，而不会出现在其他方面。非裔美国学生和白人学生使用同样的钢笔时，人们不会嘲笑非裔美国学生是在“模仿白人”；男人看上去也不介意和女性使用同样品牌的纸巾和冰箱；罪犯吃面包，不会让我们所有其他人拒绝吃面包。那么，何时更容易出现分化，分化的原因何在？

和分化本身的性质一样，答案在于身份传递。有些选择会比其他选择具有更强的身份信号意味，比如汽车。

假设你马上要去见从未谋面的某个人，一位朋友告诉你这个人开沃尔沃旅行车。就此你会做出何种推断呢？你感觉对方是什么样的人？

人们所开的汽车并不能说明他们的一切，但至少能够说明某些方面（比如是不是自由主义者）。

拿纸巾与汽车进行对比，使用帮庭牌（Bounty）纸巾的人透露了什么信息？借此能看出他们到底是自由主义者还是保守主义者吗？他们到底是住在沿海地区还是美国中部？你可能什么都看不出来。

原因在于，在人们眼中，某些选择与身份的关系更加紧密。

与身份关系的紧密程度部分取决于他人是否可见。除非你在某人房子周围仔细窥探，否则很难发现对方使用什么纸巾或洗洁精。所以这些东西的选择很难传递身份的象征信号。而人们更容易观察到某个人的穿着和所开的汽车，也就更容易由此推断其身份。

在人们看来，做出选择的功能性考虑越少，与身份的关系

就越密切。某个人选用何种纸巾或洗洁精，这更多取决于其功能性选择，比如纸巾的清洁效果如何，使用时会紧紧地粘在一起还是会彼此分离……对于诸如此类的选择而言，用途是主要的考虑因素，因此，人们不会根据这类选择对一个人的身份做出太多的推断。

但其他很多选择并不是出于功能考虑，更多在于个人品位。与纸巾相比，发型选择并不主要是基于功能考虑，汽车的选择同样如此。全新的汽车当然会比破旧的老爷车更可靠；某些车的油耗比其他车更低，可以坐更多的人；绝大多数的汽车都能顺利地将你从A地拉到B地。当个人品位决定了一个人的选择时，我们往往更愿意借此推测一个人的身份。

并且，只有当这种选择被视为身份信号时，人们才会在选择方面出现分化。如果购买哪种纸巾的行为不会被别人推断出任何身份信息的话，谁会购买就变得无关紧要了。是极客还是赶时髦的人？是男人还是女人？这些都无关紧要。罪犯可能同样喜欢用帮庭牌纸巾，但这不会改变你的行为，你没有理由为这种纸巾和什么人联系在一起而拒绝使用这种产品。

价值30万美元但不显示时间的手表

每年春天，手表行业的重量级人物都会齐聚瑞士巴塞尔参加一年一度的巴塞尔国际珠宝钟表展（Baselworld）。巴塞尔位于瑞士、法国和德国交界处，是时尚和精密完美交融的理想地，而这两种要素正是钟表行业的精髓。该展会每年参展人数超过10万人，人们争相来观看行业内最新、最伟大的发明，从最新的劳力士（Rolex）表到多功能操作方面取得的突破。

2008年，巴塞尔国际珠宝钟表展参展人员收到了一份特别公告。瑞士知名品牌罗曼·杰罗姆（Romain Jerome）准备发布一款独一无二的产品。作为“传奇DNA”系列的一部分，杰罗姆此前推出了月球尘埃DNA腕表，这种腕表是用“阿波罗11号”和“联盟号”航天飞机的碎片制成的。每个表盘上都有小坑，里面填充着月球岩石尘埃，表带用国际空间站上宇航员穿过的航天服制作而成。月球尘埃DNA腕表可不便宜，售价超过1.5万美元。

但杰罗姆推出的新品售价远超这个价格，标价30万美元。

新品名叫“白天与黑夜”，是非常高端的腕表。腕表部分材料来自从“泰坦尼克号”打捞上来的钢质残骸，上面有两个陀飞轮而不是一个，这种设计的目的是为了抵消地球引力对手表精确度的负面影响。

它有一个让人无法忽略的关键之处，即这款腕表并不显示时间。

正如该公司网站上所说，“‘白天与黑夜’这款腕表并不显示几点几分几秒，而是采用了一种全新的度量时间的方式，它将整个时间世界划分为从根本上完全对立的两个部分：白天与黑夜。”好吧，它确实能够显示时间，但只是告诉你天亮了还是天还没亮。

这款腕表对于绝大多数的人来说毫无用处，但对那些从不出门、家里除了没有窗户以外什么都有的亿万富翁来说，这款腕表堪称完美。结果，这款腕表在48小时内即告售罄。

人们很可能会嘲笑那些超级富翁的愚蠢行为，但这种现象并不罕见。德国腕表品牌朗坤（Erich Lacher）在其出品的磁力滚珠手表（Abacus Watch）上采用了类似的做法，但售价相对便宜，只有150美元。这款表通过一根自由浮动的滚珠轴承来显示时间，这可能会让你想起自己小时候玩过的滚珠游戏。只有当手表平行于地面并且完全静止时，该轴承才会被一块磁铁拉到表盘上正确的位置以显示时间。

不显示时间的手表只是一种非功能性产品，这种产品直接违反了其功能目的。类似的产品还有单速自行车以及死飞车（fixed-gear bicycle）。

美国旧金山人特别喜欢骑自行车。旧金山虽然有很多山，但天气很好，自行车道随处可见。到处都能看到骑自行车的人：人们骑车去上班，骑车来锻炼，去哪儿都骑自行车。

但如果仔细观察一下某些自行车的话，你会惊讶地发现，很多自行车只有一个齿轮。再仔细观察一下最时髦的人骑什么车的话，你会发现他们骑的自行车也只有一个齿轮。有些人甚至骑的是死飞车，这是一种固定齿轮的自行车，车轮与脚踏板永远处于联动状态。后轮转动时，脚踏板也要随之转动，这就意味着，想前进的话，必须一直蹬脚踏板。这种车还没有刹车，唯一的刹车方式就是踩住脚踏板不让其转动，借此将车速降下来。

作为全球排名第二的多山城市，为何这里会有人选择购买不带刹车的自行车呢？

固定齿轮自行车和不显示时间的手表通过减少甚至舍弃其功能用途而变成了一种身份象征信号。绝大多数的人购买这些

产品都是为了获得其使用功能，因此，公然放弃这种功能的产品能够给出明确的身份信号。就连小孩都能很好地掌握10速山地自行车的骑行技巧，但想骑好单齿轮自行车则需要一定的技巧。所有人都可以买到一块显示时间的手表，但佩戴不显示时间的腕表的人必须具备强烈的自我意识（同时也要找到另一种确定时间的办法）。

因此，功能性缺失会带来一些成本或造成一些进入障碍。有些成本可以用金钱来衡量，比如购买游艇要花费很多钱。

同时还有其他形式的成本，其中之一就是时间成本。比如，学习红酒知识需要投入大量的时间和精力，想要精通法国哲学同样如此。

此外还有机会成本，比如留玉米辫子或者打眉钉可能会让人难以找到高收入的白领工作。

再者还有身体和精神方面的付出。比如想拥有“洗衣板”式腹肌需要做数百个仰卧起坐，并且还不能吃甜食。

这些成本的存在降低了人们广泛应用的可能性。绝大多数的人都没钱买游艇，没时间研究福柯（Foucault），也没有足够的毅力放弃碳水化合物食物。

但付出这些成本也能获得好处，可以把圈内人和模仿者区分开来，以此辨别出哪些人真正了解或真正在乎某个领域，哪些人对此并不十分关心。你不可能奢望某一天自己突然跳上一辆死飞车就能安全地掌控这种车，你必须投入时间和精力才能掌握正确的骑行技巧。

单词拼读同样如此。以“沙舍夫斯基”（Krzyzewski）这个人名为例，请尝试将其大声读出来。

对于熟悉大学篮球赛的人来说，这可能是再简单不过的一件事了，因为迈克·沙舍夫斯基（Mike Krzyzewski）是杜克大学蓝魔队（Duke Blue Devils）的主教练。很多评论员和朋友

曾经在你耳边说过上百次这个名字，无论他们喜不喜欢这支球队。

但对于不关心大学篮球的人来说，拼读这个名字就像是绕口令。你必须得一个字母一个字母地去拼读，最后可能会发出像“科里兹兹—伊乌—斯基”这样糟糕无比的读音。（而正确的发音则是“沙—舍夫—斯基”。）为了正确地读出“沙舍夫斯基”这个人名，你需要了解足够多的大学篮球赛，或者身边有朋友是内行（或者朋友会说流利的波兰语）。你为此需要投入的时间也是一种成本。

当然，有些人可能很愿意整天观看大学篮球赛。如果你对大多数的体育迷们说，观看全国大学体育协会（NCAA）篮球比赛的“成本很高”，结果肯定是哄堂大笑，因为对他们而言这是一种乐趣。但并非所有人都这样认为。并且，无论你是否喜欢观看大学篮球赛，在获取这方面知识所投入的时间原本可以用在其他方面，因此，所需的时间也是一种成本，它能将了解和不了解这种知识的人区分开来。

成本也可以用来解释为何某些信号会持续存在。想一想，为什么某些事物会经久不衰，不会因时间流逝而淡出人们的视野？

某些事物的成本越高，其作为一种清晰而精确的信号的保值度就越高。人们坚信，拥有游艇的人很富有，骑死飞车的人很了解这种车，因为某些事物的成本越高，局外人选择这些事物的可能性就越小。在降低局外人进入可能的同时，这种成本也提升了这种信号区别人们是否具备某种特性的价值。

以莫霍克发型（Mohawk）为例，绝大多数人都想让自己显得很有个性，但人们不会选择为此而剃掉两边的头发，因为这种怪异的发型会让人难以找到白领工作，且不容易获得约会机会。当然，当大卫·贝克汉姆（David Beckham）和克里斯蒂

亚诺·罗纳尔多（Crist iano Ronaldo）等名人留起仿莫霍克发型时，时尚男士们也开始留起了这种发型，但却不愿意一直保持这种发型。需要说明的是，仿莫霍克发型比较低调，中间的头发凸起较小，两边也不需要都剃光。

这正是莫霍克发型能够一直被作为“局外人文化”象征的原因，因为留这种发型的成本足够高，致使主流人士无法接受。所以，成本越高的信号持续存在的可能性越高，其含义保持的时间越长久。

正如推出价值30万美元但不显示时间的腕表的那家公司的首席执行官伊凡·阿尔帕（Yvan Arpa）所说：“任何人都能买一块显示时间的手表，但真正有眼光的顾客才会购买不显示时间的手表。”

贵的和便宜的什么时候看上去一模一样

马特（Matt）是得克萨斯大学奥斯汀分校的在读本科生，读通信专业，但他希望自己有朝一日能够进入音乐界。他目前在学校附近一家餐馆中收拾桌子挣钱，以弥补大学里高昂的学费。当我们询问马特是否愿意完成一份简单的调查问卷并且可以挣5美元时，他迫不及待地抓住了这个机会。他从书包中拿出一支钢笔，坐在附近的一张餐桌前，开始阅读问卷说明：

“这份调查问卷的目的是研究产品认知问题。首先请阅读下面有关时尚的一段话，评估一下你对这段话有多少认同感：我很了解时尚知识，我经常思考时尚方面的事情。”

马特认为自己不怎么关心时尚，他不太了解时装，从来没有仔细研究过最新的潮流，平时也很少关注这些事情。他购买的最新的一件“时髦”T恤上面有一个奇怪的闪闪发光的图案，这还是上次和女朋友去商场时女友让他买的。他在绝大多数问题上都选了“非常不认同”，然后翻到下一页。

“我们将向您展示多张手提包照片。对于每个手提包，你认为它值多少钱？在每张照片旁边，请根据自己的判断写出价格。”

手提包？喔，马特想，自己肯定不太了解这种东西。但是，他还是尝试去填。

第一个手提包上面有普拉达（Prada）的标志，他记得曾经听人说过这是一个昂贵的意大利品牌，于是他写了700美元。另一个包袋口有古驰（Gucci）标志，所以他写了650美元。

然后他看到了第三个包。这个包是金黄色的，貌似是某种织物做成的，但上面没有任何商标，看上去和在海滩边的小商

店里买来装杂七杂八东西的便宜包没什么区别。马特在照片旁边写了20美元。考虑了一会儿之后，他觉得这个价格高了，于是划掉了这个数，改成了15美元。然后他将目光移向下一个手提包。

在工业革命以前，绝大多数的东西都是手工做的。人们在家中将棉花和亚麻纺成线后，再织成布。考虑到金属部件不太好加工，此前出现的机器通常都使用木制零件，工作全靠手工完成，难度大而且很耗力气。

随着机械工具、蒸汽机以及其他技术的发展，逐渐出现了一些变化。飞梭、珍妮纺纱机以及其他工具的出现，使得织布工作从家中挪到了更大、更专业化的织布工厂中，轧棉机的出现，使得原来需要一年的工作现在只要一周就可以完成。企业家们开始培养发明家以创造新的效率更高的机器。

伴随着这些技术方面的变化，也产生了一种新的社会阶层。不仅生活水平提高了，社会流动性也增加了。在此之前，人们的社会地位相对比较稳定，因为财富都是世袭的，爵位是一代代传下来的，社会等级也就随之确定了下来。一个人之所以会成为地主，是因为他的父亲以及父亲的父亲都是地主。有人拥有土地，有人在土地上劳作，这两种人之间的分界线也很难被打破。

但工业革命改变了这种现象。以前是有没有某种财产决定了你有没有钱，而现在的钱是人们可以挣来的。而且，现在不需要一定拥有土地才能挣钱，凭借智慧、勇气，外加一点运气，一个人能够在短时间内赚到一大笔钱。此前那种财富与社会阶层之间的联系从此被割裂了，社会中出现了暴发户。

暴发户是在这种变化中涌现出来的一个新的社会阶层。他们的财富不是从先辈那里继承下来的，而是自己创造的。他们出身社会底层，凭借自己创造的财富可以买到昂贵的物品和优质的服务，而过去这些只有上层人士才能得到。

但只是这些还不够，暴发户们想要的不只是财富，他们还想要与这种财富相匹配的社会地位。财富是私有的，只有你（或许还有你的配偶）知道你的银行账户上有多少钱，但地位却是社会给予的，取决于别人如何看待你，你能否得到同伴的尊重。

因此，暴发户们开始进行“炫耀性”消费。他们并不仅仅购买昂贵的食物、高端餐具或者其他私人物品，而且通过购买消费品来向其他所有人炫耀自己的财富。因此，购买产品和服务不仅仅是为了满足其个人需求，同时也是获取社会地位和特权的一种方式。

能被人看到的信号很容易被识别。购买价值一万美元的牙膏能说明你一定很有钱，但几乎不会有人知道你做过这样的事情。但是，买车和买衣服这种消费行为更容易被人看到，因此也变成了更常见的沟通载体。

凭借肉眼可见的商标和图案，品牌的出现进一步推动了这一进程。身穿一侧带有对号图案的昂贵运动鞋，或者穿件带有“巴宝莉”（Burberry）图案的昂贵夹克，会让其他人更容易将这种产品当作身份信号。

人们可能会认为，越廉价的东西上面显眼的标志越少。人

们当然希望别人知道自己从巴宝莉买了某样东西，却不愿意四处宣传自己从沃尔玛（Walmart）买了什么。这种观点认为，价格和品牌知名度正相关。东西越便宜，上面的品牌标志应该越小（如果有的话）；东西越贵，品牌标志应该越大、越显眼。

但在对数百种产品进行分析之后，摩根·沃德（Morgan Ward）教授和我却发现了一个不一样的规律。我们选择了两种时尚用品——手提包和太阳镜，并对数百种样品进行了编号，以便观察产品价格以及上面是否有品牌名或者商标。

研究发现，便宜的商品上几乎都不标明品牌。例如价位低于50美元的太阳镜，10个中只有2个上面有品牌名或商标。随着价格的提高，品牌开始越来越显眼。在100美元到300美元价位的太阳镜中，10个里面几乎有9个上面有品牌标志。但随着价位进一步升高，品牌又变得不再那么显眼了。价格超过500美元的太阳镜中，10个中只有3个带有品牌名或商标。

由此可见，价格与品牌标志之间不是正相关的关系，更像是一种倒U形的关系。

没有商标的话，旁观者自然就很难识别物品及其价格。当我们让马特这样的人猜测不同手提包的价格时，有没有商标或其他可见的品牌名可能会带来完全不同的调查结果。无论产品上的商标是不是很大，旁观者们都能猜测这件物品值多少钱。他们的价格猜测不一定非常准确，但却可以区分贵的商品和便宜的商品。他们能够看出古驰包比盖璞（GAP）包贵。

但如果没有商标的话，这些人就完全没有概念了。他们无法看出价值2000美元的包与价值20美元的包有什么区别。[6]

如果人们很在乎炫耀性消费的话，为何有人会花数千美元购买一件在大多数人看来应该很便宜的产品呢？

也许有人会说，人们之所以购买昂贵的品牌是因为它们的

质量更好，但这无法解释奢侈品牌与不太显眼的品牌之间的价格溢价。比如，梅赛德斯（Mercedes）车价越高，发动机盖上的车标就越小，价格每提高5000美元，车标大小就缩水1厘米。古驰包和路易威登（Louis Vuitton）鞋同样如此。奢侈品的商标越不显眼，价格反而越贵，越是无声的身份信号反而价格越高。

难道是因为富人不喜欢商标吗？

某些产品希望变得众所周知而极力鼓吹自己的品牌，另一些产品的身份信号则不那么起眼。比如，克里斯提·鲁布托（Christian L oubout in）品牌的所有鞋子都是红底的，科顿·杜河（Cot on Doux）的衬衫通常在领子周围或袖口下面都会有一个特别的图案，某个皮革品牌在自己生产的很多手提包、手袋和钱包上都采用了某种特殊的交叉皮革设计。

比较显眼的品牌名和商标能够将其中的含义传达给更广泛的人群（因为人们很容易看到并将其识别出来），而微妙的信号传递可能会被忽略。绝大多数人并不会注意其他品牌的鞋底是什么颜色，这些不太明显的细节可能会被人忽视。大多数人也无法破解这种“狗哨式”时尚的含义。[7]

虽然表面上看起来，无法广泛传递信号是一种缺陷，但却能带来隐性的利益。强信号更容易被人识别，同时也就意味着被局外人模仿和入侵的概率更高。

如果你的手提包让人一眼就能看出是路易威登出品，别人一定会认为你很有钱。但正因为这种手提包如此好认，没钱却要装作很富有的人复制这种强烈信号的可能性也就越高。

你觉得哪种产品易被仿冒？去纽约市坚尼街（Canal Street）[8]看看或者浏览一下专做冒牌货生意的网站，你会发现并非所有的手提包都会被仿冒。品牌信号越强烈的手提包被人仿冒的概率越高。包上的商标越大、越显眼，被盗版的概率

也就越高，这是因为冒牌货的买主们想要的正是这种身份信号。他们在乎的不是质量，而是这种包所传达出的身份特征。

因此，局内人或者对于某个领域非常了解的人，他们喜欢更微妙的信号。这种信号的识别度没有那么高，但却有助于将内行与跟风者区别开来。如果装富的人都开始购买满是路易威登商标的手提包的话，这种包也就不再是财富的象征了。真正的有钱人可能早已转而选择更低调的身份标志，而这种标志只有内行人才能看懂。

虽然绝大多数人都无法认出这种标志，但这些微妙的信号是和内行人沟通交流的隐蔽通信系统。很多人不认识葆蝶家（Bot t ega Veneta）的品牌图案，但时尚专家具有这方面的专业知识，他们能够识别出这种低调的品牌标志。

实际上，当我们让时尚专业的学生来猜测手提包价格时，他们不会遇到马特那样的困难。这些学生不仅能够精确地猜出带商标的手提包的价格，而且还能辨识出那些商标不太明显的包。即使商标并不大，他们也能够将贵包和便宜包区分开。

劳力士（Rolex）表是人们广泛接受的一种地位象征。正因如此，真正的手表迷通常会喜欢更低调、更神秘的手表。绝大多数人都不认识江诗丹顿（Vacheron Constantin）手表，但手表爱好者们能够发现这种信号并投来羡慕的眼光。

你还记得那个品相平常的在马特眼中只值15美元的手提包吗？实际上这是一款葆蝶家手提包，价值6000美元。虽然绝大多数的普通人不认识这种低调的品牌信号，但真正的时尚人士一眼就能看出这款包的品牌。

这让我们意识到了仿冒行为会带来的好处。

为何路易威登应当鼓励仿冒行为

如果你从未见过路易威登垃圾袋的话，你可真是赚大了。

这里说的不是路易威登推出的“垃圾袋”包（Raindrop Besace，价值1960美元，带防雨功能，使用的材料看上去和做垃圾袋的材料没什么区别）。这里说的是真正的垃圾袋，用来扔垃圾的垃圾袋！

你可以看到，这种棕色的袋子上面满是LV著名的金色四叶花图案，对于任何喜欢精致生活的人来说，这个袋子太完美了。对于认为自己家的垃圾比别人家都好的人来说亦是如此。

但在思考世界到底怎么了之前，请再仔细看一下。看到了吗？这个垃圾袋上没有构成路易威登品牌图案标准组成部分的、独一无二的“LV”首字母。仔细看一下，你会发现垃圾袋上的首字母实际上是“VO”。

这种垃圾袋根本不是路易威登的产品，而是冒牌货。

全世界有近10%的生意是销售仿冒品，从路易威登到乐高，从劳力士到雷朋。每年有近5000亿美元本应流入主流公司和畅销品牌，但最终却落入了犯罪分子之手，这比挪威、波兰或比利时的年生产总值都高，仅美国企业每年的打假成本就总

计超过2000亿美元。20世纪90年代后期，芝宝（Zippo）打火机公司有1/3的销售收入落入了仿冒者手中。

并不仅仅是销售收入方面的损失，由于消费者们使用假冒产品遇到的质量问题，也影响了品牌声誉。而且由于仿冒品激增，专卖权也受到了影响。由于有了更便宜的选择，部分消费者们因此不愿意全价购买某品牌的合法产品。

去世界各地任何一个主要的码头看看，你就能知道这个问题有多严重。标着“家居及花园装饰品”的集装箱里塞了数千个仿冒包；本应装有建筑材料的集装箱里却出现了一箱又一箱的假冒运动鞋。

互联网让仿冒品的销售更加便利。现在仿冒厂家直接将产品卖给消费者，海关人员尝试关闭那些为这种交易提供便利的网站，但很快就会出现新的网站，而且这还不是持续一时的小生意。2008年进行的一项研究发现，某大型全球购物网站上销售的几乎所有路易威登包和迪奥香水都是假的。有些产品看起来像是蒂芙尼公司生产的，实际上10件中有8件是假货。这是一片非法假冒伪劣商品的海洋。

时尚品公司自然会努力阻止仿冒者的行为。路易威登等一些品牌尝试为自己的设计注册商标，就像为经典的“LV”图案注册商标一样。另一些公司则开发了更难以模仿的产品。杜嘉班纳（Dolce&Gabbana）公司采用了一套复杂的防假冒伪劣系统，包括正品认证证书、热成像全息图以及对紫外线会有反应的线条组成的安全图章。

当其他所有方式都无效时，时尚品公司会采取法律行动，对造假者以及销售假货的零售商和网站进行追查。仅在2004年，路威酩轩集团（LVMH）就在打击黑市方面花费了2000万美元，在全世界范围内采取的突击搜查次数超过6000次，法律行动超过8000次。

总之，时尚品牌为了防止被盗版采取了很多措施，因为他们认为这影响了他们的生意。

但仿冒行为的存在有没有可能实际上是件好事呢？仿冒品的存在有没有可能实际上给各大品牌反而带来了好处呢？

有两位法律学教授对此进行了研究，他们发现，答案是肯定的，尽管看上去有违直觉。这其中的原因还是在于身份信号。

所有人都在乎自己的衣着传递了有关自己的何种信息，讲究时尚的人更是如此。他们努力追赶时尚，不愿意穿过时的衣服。

但如果代表时尚信号的价值从未发生改变的话，人们就没必要购买任何新品了。人们可以年复一年地穿一双UGG靴子或者戴同一条细窄领带。如果这些物品一直是“酷”的代名词的话，人们就没有理由换掉它们，而是会一直使用这些物品，直至将其穿坏。

这样的话，绝大多数的消费者们会很开心，但零售商和生产商们却会陷入困境，因为他们的销售收入会下降，工人们也会面临失业。

让仿冒者们来改变这一切吧。

通过生产和销售假冒商品，盗版行为加快了时尚品的过时速度。虽然假冒伪劣产品会玷污正品的名声，但仿冒行为扩大了时尚品的使用人群，使某种风格或品牌所传达的含义发生了变化。如果任何人都能买到看上去很像路易威登的当季手提包的话，这种包所蕴含的意味也就受到了破坏。折扣价的存在使得越来越多的人开始用这种包，这种包就不再是独一无二或潮人专属的象征了。恰恰相反，这种包变成了大众化或跟风者的象征。结果，真正的时尚达人会转而购买另一种新品。

语言同样如此。最早是十几岁的年轻人开始使用“yolo”[9]

或“dip”（离开）这样的新词，后来他们的父母也开始用这种说法让自己显得很酷或很时髦。但局外人的进入改变了其含义，原本象征“酷”的东西现在变成了“刻意”的象征。结果，十几岁的年轻人开始放弃这种说法。等到他们的奶奶都开始说自己要“dip out”（离开）感恩节餐桌时，所有人都会选择放弃这种说法。

企业们希望让人觉得自己一直走在行业前端，因此他们会独家采用“六西格玛”（Six Sigma）和“全面质量管理”（Total Quality Management）等管理方式。大型公司或成功企业会催生模仿者，因此小企业们会模仿“创新型”企业的所作所为。一旦模仿者们数量足够多，原本作为行业先驱象征的这些管理方法也就失去了其价值所在，于是，想脱颖而出的公司必须继续努力。

因此，身份信号会让事物流行开来，也会让事物日渐消失。先是一小撮人使用某种说法或者采用某种管理方式。如果人们觉得这些先行者们很酷、很有创新意识、令人满意的话，其他人就会模仿其行为，以传递同样的身份信号。随着越来越多人的涌入，这种说法、管理方式，以及其他极富文化内涵的词汇开始变得越来越流行。

后来这些人涌入之后，其传递的含义也就开始发生变化。过去这是一种很酷、很有创新精神的象征，现在则发生了变化，开始传递其他含义。最早使用的人不愿意传递这种身份信号，结果却只会加速信号含义的变化。最终，后来加入使用的那些人也都放弃之后，一度受人欢迎的事物就变得不再受欢迎。

时尚潮流经常会循环出现，但仿冒行为的存在有助于加快这一进程。仿冒行为保证了时尚用品的普及，进而促进其消亡。正因如此，盗版行为才能让消费者哄抢新品，正如莎士比亚所说，“服装过时的多，穿破的少”。

让社会影响发挥作用

出于对身份信号的担心，少数族群的学生不愿意取得好成绩，病人们不愿意接受治疗，这种现象令人沮丧。好在如果能够正确运用身份信号这种理念的话，同样能够激励人们做出好的决定。

公益广告通常关注的是传达信息，健康领域的广告尤其如此。禁烟广告会说吸烟有害健康，禁毒广告会鼓励父母“和自己的孩子谈谈吸毒的危害”。这些广告背后的理念是，提供信息能够改变人们的思想，即将吸烟、吸毒和不健康饮食的负面结果告诉人们之后，能帮助人们清醒过来做出正确的选择。

遗憾的是，“提供的信息越多，人们做出的决定越正确”，这种情况并不总会发生。抽烟的年轻人知道其危害，但仍然会继续抽；小孩知道糖果和薯条对身体不好，但并不会改变自己的行为。

但是，如果能够将想要的行为与有理想的群体或者某种人人都想要的身份联系在一起的话，通常会取得更好的效果。大力水手总吃菠菜，所以才变得身强力壮，人们认为这种联系让美国的菠菜消费量提高了1/3。广告商们很久以前就认识到了这点，所以才将迈克尔·乔丹（Michael Jordan）等明星与各种各样的物品联系在一起，从运动鞋到食品，再到软饮料。想和乔丹一样成功吗？那就选用这种产品吧。如果自己的偶像做某件事情的话，人们也愿意做相同的事情。[10]

利用人们都不想要的身份同样有效。酗酒是大学校园中的一个大问题，很多学生过量饮酒，导致各种事故，引发各种健康问题。

为了解决该问题，行为科学家琳赛·兰德（Lindsay Rand）和我尝试改变学生心中与饮酒联系在一起的形象。我们在大学

宿舍中张贴印有手中拿着酒瓶的讨厌鬼形象（由邋遢醉酒的形象和《盖里甘的岛》（*Gilligan's Island*）中船长的形象混合而成）的海报。海报提醒学生，“喝酒前请三思，没有人愿意变成这样的家伙”。通过在酗酒和所有学生都讨厌的形象之间建立联系，我们希望以此改变学生的行为方式。

结果确实有效。没有参与试验的其他学生看到的海报是传统的基于信息的禁酒呼吁（比如，每年有1700名大学生死于饮酒造成的事故，因此，“喝酒前要三思，健康更重要”）。与这些学生相比，看到将酗酒行为与某种大家讨厌的身份联系在一起的海报的那些大学生的饮酒量有效地减少了50%。

我们同样运用这种理念改善人们的饮食健康状况。我们走到附近一家餐馆的顾客身边，提醒他们，某些难看体型的人通常会吃很多垃圾食品。在将垃圾食品与人们不想传达出的身份信号联系在一起之后，人们会选择更健康的沙拉而不是油腻的汉堡。因此，我们可以通过改变身份信号帮助人们改善健康状况。

基于身份的类似干预能够在多种环境下带来好处。谈及“模仿白人”的负面影响时，奥巴马总统说，美国需要“破除‘捧着书本读书的黑人少年是在模仿白人’这种谣言”。

但打破思维定式不仅需要改变人们的说法，还要改变与学习成绩联系在一起的身份形象。

在非裔美国学生占多数的学校中，学习成绩与社会地位之间的负相关关系自然更弱一些。因为在这种学校中，表现最好的学生也是黑人，可以淡化学习好就是在模仿白人的理念。看到一个又一个黑人学生的学习成绩非常好，很难让人觉得学习好是白人才会干的事。

通过精心设计和改造也能改变这些信号。对于女性和科学、技术、工程以及数学领域的关系问题，可能只需要稍微改

变一下环境即可。如果用大众杂志、植物或其他中性用品来装饰计算机专业课教室的话（而不是用《星球大战》的海报和科幻小说等属于男性的典型事物），或者如果跟女性沟通交流的计算机科学专业的学生穿的是普通衣服的话（而不是一件写着“我编程故我在”标语的T恤），女性对于选择计算机课程的兴趣会提高很多，因为中性环境或者非典型性交流同伴能够增强女性的归属感，让她们感觉自己能够融入其中。那么，将大家的关注点引入到学习成绩很好的少数族群学生身上，尤其是大家眼中很受欢迎的那些人身上的话，对于种族差别应该能起到类似的效果，因为与某种行为或动作联系在一起的身份形象，通常与这种行为或动作的“实用”价值同等重要。

为了普及健康风险的理念，传递一些不好的信号尤其重要。人们觉得自己患病的可能性越高，进行检查和改变自身行为的可能性就越大。但是，如果在可能得病的行为方式列表中增加一条涉及歧视的原因（比如没有保护的性行为），反而会起到相反的作用，因为这会让人们觉得自己不太可能感染某种疾病，从而降低了人们去检查的概率。与只告诉人们有三种不受歧视的原因会造成感染某种疾病（比如在人群密集的场所逗留）相比，在患病途径中多加一条涉及歧视的患病原因，反而会让人们觉得自己患病的概率降低60%。由此可见，本来增加一种患病原因会提高患病概率（因为患病途径增加了），但由于新加的这种方式带有歧视意味，会让人们在承认这种患病风险的同时出现不舒服的感觉。

更概括地说，为了确保某种事物的普及和持续流行，一大关键就是要保持正确的身份信号。如果人们是因为某项公共事业或某个产品所传递的信号而提供支持或进行购买的话，随着更多的人跟风，支持率和销售额会迅猛增长。

但事物没落的速度可能会同样如此之快。今天流行的事物可能明天就会过时，因为人们会转而关注下一个热门话题或产

品。

英国奢侈品牌巴宝莉就面临这样的问题。虽然该品牌在上了年纪的、喜欢高尔夫的企业主管中具有很强的根基，但到了21世纪初，该品牌的含义已经发生了变化。巴宝莉独特的驼色格子图案已经变成了“品位低俗者统一的制服”。出租车司机经常拒载戴着巴宝莉棒球帽的男士。肥皂剧中吸毒的女性抱着自己的女儿外出时，她和孩子从头到脚甚至包括童车都是这种驼色格纹。巴宝莉原来的顾客们开始纷纷转向其他品牌。

为了重新恢复品牌吸引力，新任的巴宝莉首席执行官安吉拉·阿伦茨（Angela Ahrendts）不仅要打击仿冒者，同时还将这种格纹设计得更加低调。阿伦茨在90%的产品线上去掉了这种标志性的格子图案，即便偶尔出现这种图案，也是放在衣服里面而不是外面。

这一策略非常有效，公司利润因此飞速增长，该品牌又夺回了其在时尚界的身份地位。巴宝莉让自己的品牌标志不再那么显眼，反而保住了其作为高品质象征的地位，同时还甩掉了那些只是为了品牌象征意义才选择购买的跟风者。

让事物普及和持续流行的另一种方法是提供多种产品线。很多家庭都有一辆丰田凯美瑞（Toyota Camry），因为这款车安全、可靠。但开这种车的家庭可能会让其他消费者转而选择其他品牌。如果你的职位刚刚有了大幅提升，想向人们展示一下自己的成绩，购买这样一款象征郊区老爸身份的汽车就不太合适了。

丰田为此设立了雷克萨斯（L exus）这个品牌。该品牌给人一种更奢华的感觉，提供更高端的汽车，价格也更高一些。这么做的部分目的是为了吸引那些想买一款比凯美瑞更贵的汽车的消费者，还有一部分原因在于其身份象征意义。买了雷克萨斯车之后，那些曾经开过凯美瑞车的人能够将自己与开凯美

瑞车的那些家庭区别开来，丰田通过这种方式实现了品牌的内部升级。

赛恩（Scion）是丰田以类似方式设立的另一品牌，为了迎合那些喜欢个性化汽车的年轻消费者。该品牌生产的汽车各不相同，品牌的象征意义也完全不同，开赛恩车给人的感觉与开丰田车是不同的。这种多个子品牌划分的做法，使得丰田能够为不同的消费群体提供他们想要的、彼此完全不同的身份信号，借此留住这些客户。

我们还可以通过唤起更广泛的认同感来掌控身份象征意义。对于偏自由主义的社会公共事业，共和党人表示支持时总会小心翼翼；对于偏保守主义的公共事业，民主党人同样会持谨慎的态度。但是，将某些问题包装成人权问题有助于跨越政党界线。人们对这种地位更高的或者说更高级的身份更买账，并且由于它能引起更广泛的认同感，人们选择回避的可能性更低。

目前为止，我们已经讨论了社会影响对我们的行为产生作用的两种方式：模仿和差异化。人们可能会模仿他人做同样的事，也可能会与他人做不同的事，但还有第三种选择，那就是既模仿他人又与他人有差异。

---

[1]《南方公园》是美国喜剧中心（**Comedy Central**）制作的一部剪纸摆拍动画剧集，由**Matt Stone**和**Trey Parker**创作。经常通过歪曲式的模仿来讽刺和嘲弄美国文化和社会时事的各个方面，挑战了许多根深蒂固的观念和禁忌并因其中的粗口、黑色幽默和超现实幽默而著名。——译者注

[2] 虽然有人认为**“**意大利裔美国年轻男子**”**（**guido**）一词有种族歧视的意味，考虑到剧中的演员都用这个词来称呼自己，此处笔者选择沿用该词。如果有人对此感觉不舒服，我深表歉意。

[3] 足球妈妈（**soccer mom**），最初用来描述那些开车载孩子去踢足球并在一旁观看的妈妈们。媒体有时候会把这类女性描述为生活忙碌或不堪重负，并且时常开一辆小型货车。此外，足球妈妈给人的印象是把家庭的利益，尤其是孩子的利益看得比自己的利益更重要。——译者注

[4]独立摇滚音乐脱胎于**20**世纪**80**年代的地下摇滚和另类音乐，它强调乐队需要不受干扰地按照自己的思想创作音乐。坚持自己的观点和见解是独立摇滚音乐的精髓所在。——译者注

[5] 一个社会及其文化是由该社会内部的民族群、宗教群、种族群、地理区域群等因素相互作用而形成的，营销学称这些因素为**“**亚文化群**”**。——译者注

[6] 其他商品中同样存在这种现象。胸前印有阿玛尼休闲（**Armani Exchange**）或阿贝克隆比**&**费奇（**Abercrombie&Fitch**）的**T**恤很容易被人认出来。即使**T**恤上的品牌标志不是那么明显（比如上面有一个小小的**“A|X”**商标），被人们成功识别的概率仍会在**75%**左右。但没有品牌的**T**恤就很难被人认出来了，只有**6%**的人能够正确地猜出衣服品牌。

[7] 狗哨是澳大利亚牧羊人呼唤牧羊犬时使用的一种高频口哨，其声音人听不到，只有牧羊犬能够听到。有时用于指以微妙的方式处理容易引起争议的问题。——译者注

[8]㉗ 坚尼街是纽约市的一条重要街道，向西穿过曼哈顿下城，经荷兰隧道可达新泽西州，向东经曼哈顿大桥通往布鲁克林。这条街上广泛销售仿冒品，虽然常有警察来管制。——译者注

[9] **yolo**，美语新词，是**“you only live once”**的首字母缩略词，意为你只能活一次，是坏孩子做坏事前的宣言。——译者注

[10] 孩子们可能并未意识到，神奇女侠（**Wonder Woman**）的力量来自菜花，他们模仿的体育明星喜欢吃甜菜根。将这些信息告诉孩子的话，孩子们会吃更多的蔬菜和健康的食物。曾经有一对父母告诉自己的两个孩子，西蓝花长得像恐龙树一样，吃了西蓝花之后，孩子们就可以假扮成长脖子的恐龙。两个孩子都喜欢恐龙，他们觉得这件事很酷，于是告诉了自己的朋友，很快整个幼儿园里的孩子们都喜欢上了西蓝花。参见布莱恩·汪辛克（**Brian Wansink**）的大作《瞎吃：最好的节食就是你根本不知道自己在节食》（纽约：班坦图书公司，**2007**年）。

04 相似但却不同

预测“年度色彩”……为何飓风会影响给孩子取名字……相似性如何造就成功……如何通过中国汉字预测接下来什么会流行成风……因为熟悉所以喜欢，道理何在……性、公鸡和柯立芝……金发女孩效应……既熟悉又新鲜……恰到好处的差异化……用假马头推广汽车……

每隔两年，各国人们都会在欧洲的某个地方秘密集会。各国代表聚集在位于秘密地点的稀疏房间中，经过几天的讨论后对某个问题达成一致。人们各抒己见，各有各的立场，争得面红耳赤。

这不是什么核安全峰会，也不是什么八国峰会，而是一场在有些人看来可能对我们的日常生活影响更大的集会。这场集会的目的是要确定当年的“年度色彩”。

从1999年起，有关颜色的预测者们就开始以开会的形式选定一种颜色，在接下来的12个月中这种颜色将成为主流色彩。

2014年，“年度色彩”的代码是18-3224，也就是所谓的兰花紫（Radiant Orchid）。这种充满活力的紫色略带粉色，被认为可以“增强人们的创造力”。

2013年的“年度色彩”是祖母绿，这种翠绿的颜色代表着健康、平衡以及和谐。此前几年的“年度色彩”已经有了一定的先兆，比如松石绿、忍冬花和探戈橘。

彩通（PANTONE）是一家跨行业色彩公司，也是“年度色彩”会议的召集者。彩通提供了数千种颜色的标准参考色。每次开会前，彩通会对全世界的制造商、零售商和设计公司进行调查，研究他们下一年计划使用哪种主打颜色，并研究人们周围看到的都是什么颜色，然后由各参会者对调查结果进行分

类、过滤和充分讨论，结果汇总在《潘通展望》（*Pantoneview*）中。这本刊物价值750美元，上至盖璞（GAP）和雅诗兰黛（Estee Lauder），下至包装设计师和鲜花产业都会购买该刊物。[1]

公司都希望自己能破解来年流行色的密码。接下来到底喇叭裤还是修身牛仔裤会流行，人们愿意购买郁金香还是玫瑰花，预测这些已经足够困难了，预测流行色会让事情变得更加复杂。消费者们喜欢紫色郁金香还是红色郁金香？灰色牛仔裤会畅销还是黑色牛仔裤更保险一点？

选对颜色很重要。产品生产有较长的交货期，产品颜色需要提前几个月确定下来。农民需要种植合适的作物，工厂需要订购正确的丝线。没有人愿意在季末打折时处理成堆的库存。

虽然选对颜色至关重要，但任何一家公司或设计师都很难猜准哪种颜色会流行开来。各个行业都只掌握有限的信息，只能看到一小部分国家中人们会在一小部分产品中选择购买哪种颜色的产品。

因此，公司们希望彩通公司能够帮他们做出更聪明的预测。彩通在全球范围内广泛收集数据，给出一个较为集中的、不带任何偏见的（希望如此）见解，让这些公司从更宽广的视角上看到当前的情况以及未来可能出现的情况，从而预测未来哪种颜色可能会流行开来。

但是，如果你研究一下多年来的“年度色彩”的话，就会发现一个很有意思的规律。2012年的代表色是探戈橘，看上去与此前某年的代表色橘红色惊人地相似，2010年的代表色松石绿与若干年前的代表色绿松石蓝简直一模一样。

文化演进是否存在某种同样的方式？当今流行的事物是否会影响未来流行的事物呢？

预测下一个大热门

各行各业中都有热门事物。有的电影则上映就轰动全球，有的企业甫一出现就盛极一时，有的唱片一夜之间便可登上热门歌曲排行榜。比如，《五十度灰》（*Fifty Shades of Grey*）三部曲的销量竟然超过1.25亿册；希腊酸奶此前默默无闻，却突然成为全美最热门的食品。

毫无疑问，公司、消费者和文化评论家都对预测文化潮流有着极高的兴趣。一本新书会轰动一时还是会彻彻底底地失败？某项公共政策倡议会受到热烈欢迎还是会很快宣告失败？成功的预测会带来很高的回报。

为了在竞争中脱颖而出，一些公司会通过复杂的模型预测某种产品或某首歌能否得到足够的关注。所谓的流行预测者就是要预测未来会发生什么事。

但预测未来如此之难，正如J.K.罗琳的故事一样，即使所谓的“专家”在事物流行开来之前也很难识别这些热门事物。有一位“未来学家”成功预见到有机食物运动的同时，另外15个人都在预言“机械化拥抱亭”的未来发展趋势。

正如某音乐方面的研究所示，人们会跟风，这让成功变得更加无法预测。预测某首歌、某种事物或某种颜色会有多流行，看上去几乎是不可能的事情。为何有些事物能够成功，另一些事物则会失败？这看上去完全是随机的。

但随机性会有多高呢？

为此，沃顿商学院的埃里克·布拉德洛（Eric Bradlow）教授、统计学家阿莱克斯·布朗斯坦（Alex Braunstein）、姚章（Yao Zhang）和我决定对某个大家都了解的领域进行研究，那就是名字。

塞萨尔（Cesar）一直祈祷自己能有个儿子，有时一天会祈祷两次。他和妻子丽贝卡（Rebecca）已经有了一对4岁的双胞胎女儿，家中的女性已经够多了。当然，两个女儿在参加芭蕾舞课之余也会踢足球，但如果家中再多一个男孩就更好了。

他想方设法想要一个男孩。他将婴儿房换成蓝色，改穿四角内裤而不穿三角内裤。

他还听从了各种各样的伪科学建议，如提高咖啡的摄入量，鼓励丽贝卡吃红肉、鱼和通心粉等“生男孩”的食物。他查了中国清宫表以决定受孕日期，并且让丽贝卡喝止咳化痰糖浆（不要问我为什么），他甚至咨询过巫师。

成功怀孕后的前四个半月是非常痛苦的，最终他们迎来了超声波检测。夫妻二人双眼紧盯超声波图像，寻找胎儿性别的痕迹。

最后，医生说出了塞萨尔一直期盼的字眼，应该是个“男孩”。

塞萨尔和家中的女人们都欣喜若狂，家中终于要多一位男性了。之后夫妻二人又面临一个困难的决定：应该给他取什么名呢？

丽贝卡列出了一长串名字：艾利、朱利安、迈克尔、杰森、丹尼尔、利亚姆、加万、詹姆斯、霍尔登和塔克。

丽贝卡第一次怀孕之前，她在一家学校教书，因此，她列出的每个名字都有一定的特殊含义，而且有些名字坚决不能用。加布里埃尔这个名字挺好听的，但她教过的最差劲的学生就是这个名字，所以不能用；霍尔登这个名字挺好的，但过去几年学校中有太多孩子叫这个名字，所以也不能用。

孩子的名字还要契合自己两个姐姐的名字：帕克和爱丽。要给人一种类似的感觉，音节数差异不大，听上去比较新颖，不那么传统。

每次他们觉得找到合适的名字时，都会遭到亲朋好友的反对。“‘迈克尔’听上去没什么新意。”丽贝卡的妈妈抱怨说。“‘利亚姆’听上去太新潮了。”一位亲戚抱怨道。此后，他们就不再将有关孩子名字的想法告诉其他人了。

2006年初，基根（Keegan）呱呱落地。

和其他单词一样，人名也能够被划分成若干个最基本的发音单位，也就是音素。每个音素都代表语言中某个特殊的发音单位。以Jake（杰克）这个人名为例。开头音素是“j”[joy（喜悦）和jam（拥堵）这两个单词也是这样]，接下来是一个“a”音节[和汉语拼音中的“ei”类似，lay（放下）和make（做）中也有这个音]。

音素可能看上去和英文字母很像，但二者之间却有重大差别。英语中只有26个字母，但音素却超过40个，部分原因在于同样的字母在不同单词中的发音是不同的。

试着多说几次cat（猫）和laugh（笑）这样的单词。在这两个单词中，字母“a”发“啊”（ahh）的音。

现在说Jake（杰克）和maid（女仆）这样的单词。同样是字母“a”，但发音更像汉语拼音中的“ei”。

字母“e”同样有这种情况。在end（结尾）和friend（朋友）等单词中，字母“e”发“eh”（哎）的音，而在be（是）和key（钥匙）等单词中则发“ee”（一）的音。在人名Jake（杰克）中，字母“e”不发音。

有时不同的字母会发同样的音。在kit（工具包）和rack（架子）中，字母“k”发“科”音，而在cat（猫）和car（汽车）等单词中，字母“c”同样发这个音。如果将cat（猫）中的字母“c”换成“k”的话[也就是变成“Kit Kat（奇巧）”中的“kat”]，两个单词的发音基本相同。

Keegan（基根）这个名字有6个字母，但却只有5个音素。

开头是一个强元音“k”[和kick（踢）以及kaleidoscope（万花筒）一样]，然后是一个“依/e/”音[和feet（脚）以及leech（水蛭）中的“ee”发音一样]，再是一个“哥/g/”音[和gas（煤气）以及grill（烧烤）中一样]和一个“爱/a/”音（和fat（胖）以及hat（帽子）中的“爱ah”音一样]，最后是“恩/n/”音[和Nancy（南希）这个人名以及nice（很好）一样]。

对于丽贝卡和塞萨尔来说，基根这个名字堪称完美，满足了他们所有的要求。这个名字听上去很有力又不是特别长；足够现代化，但又不特别明显；跟丽贝卡的婚前姓很接近，足以传承家族谱系。

但当基根上幼儿园时，老师却发现了一些非同寻常的问题。班上并没有同样叫基根的孩子，但却有很多孩子的名字发音很接近。班级名单上有基根（Keegan）、凯文（Kevin）、金贝利（Kimberly）、基利（Keely）、卡尔松（Carson）和卡门（Carmen）。在20名孩子中，有6个孩子的名字是以字母“K”开头的或者是以强辅音“K”开头的。为何这么多孩子的名字读音如此类似呢？

最终发现，答案在于飓风卡特里娜（Hurricane Katrina）。

名字是什么？从艾米丽（Emily）、埃里克（Eric）到爱普（Apple）和布露·艾薇（Blue Ivy），每个人都有名字。名字不仅伴随我们一生，还会影响我们生活的方方面面，从在别人眼中魅力多大到能否接到潜在雇主的回电。

因此，父母会为给孩子起名字绞尽脑汁也就不足为奇了。准父母们会花费许多时间来查阅人名大全书籍、阅读博客，以及研究其他各种可能性。

如此说来，某个名字听上去很顺耳的原因是什么呢？

很明显，名字的相关意义很重要。像丽贝卡一样，她之所

以放弃用加布里埃尔这个名字，就是因为这会让她想起某个不喜欢的人；名字所传达的意思对于人们是否选择该名字有着巨大的影响。伊娃（Eva）听上去有点老气，但这个名字好与不好却取决于你的个人偏好。人们不想取名阿道夫（Adolf）的原因众所周知[与阿道夫·希特勒（Adolf Hitler）相关]。

但在分析不同名字的流行度随时间变化的规律时，我们发现了一些很有意思的事情。

在提供社保号的同时，美国社保办事处（U.S.Social Security Administ rat ion）记录了父母给孩子取名的情况。在超过125年的时间里，他们记录了每年出生的孩子的名字。1900年、1901年以及1902年出生的孩子中分别有多少取名叫作雅各布（Jacob）、苏珊（Sushan）和凯尔（Kyle）。他们统计的出生人数超过2.8亿人，名字超过7000个。

有些名字会随着时间的推移变得越来越流行[比如卢克（Luke）和米娅（Mia）]，另一些名字则越来越不流行[比如查尔斯（Charles）和伊丽莎白（Elizabeth）]。有些名字一度很流行[比如葆拉（Paula）和苔丝（Tess）]，但很快就沉寂下去。有些名字的流行度曾经两度达到峰值[比如杰克（Jack）和劳拉（Laura）]，但流行度却是先上升后下降、再上升再下降。

在仔细研究所有数据后，我们发现飓风对孩子的名字是很有影响力的。例如，在2005年飓风卡特里娜（Harricane Kartina）过后，以“K”音开头的名字的使用率上升了近10%（与此前一年相比）。在1992年飓风安德鲁（Hurricane Andrew）过后，以弱元音“ah”开头的名字的使用率提高了7%。也就是说，有数千个孩子之所以被冠以某些名字，原因就在于突如其来的一次强飓风。

表面上看这没什么道理，人们为什么会按照飓风的名字给

孩子取名呢？

飓风卡特里娜是美国历史上排名前五的最致命的飓风之一，造成的财产损失超过1000亿美元，1800多人因此而丧生。谁愿意让自己孩子的名字与这样一次致命的自然灾害联系在一起呢？这就像你给自己的儿子取名叫Stalin（斯大林）却不愿意让别人产生任何联想一样。

这种直觉在某种程度上讲是合理的。在飓风卡特里娜过后，“卡特里娜”这个名字本身的流行度下降了近40%，因为听到“卡特里娜”这个名字之后，人们首先想到的就是这场飓风，所以很多人不愿意给自己的孩子取这个名字。[2]

但飓风卡特里娜对于取名的影响并不仅限于此。虽然这场飓风让“卡特里娜”这个名字本身的流行度有所降低，却提高了以同一个音素或者以强辅音“K”开头的人名的流行度。比如，Keely（基利）这个名字的使用率提高了25%，取名叫Kaelyn（凯琳）的孩子增加了55%，并且Kinsey（金赛）、Kate（凯特）、Carmine（卡迈恩）和Cora（科拉）等名字的流行度都有所增加。

这其中的原因就在于“中等相似度”所带来的价值。

在给孩子起名时，父母们会考虑很多流行度方面的问题。虽然有的父母喜欢比较独特的名字[比如犯罪打击者莫西（Moxie Crimefighter）]，但大多数父母还是希望取一个比较标准的名字，同时要避开太过流行的名字。

但除了名字本身之外，其他流行的名字又会产生怎样的影响呢？

如果周围有很多孩子叫基根的话，可能会对是否给自己的孩子选这个名字产生影响。但如果周围的孩子叫Kevin（凯文）和Caleb（凯莱布）的话呢？这些名字都是以强辅音“K”开头的，会影响孩子的父母是否选择管自己的孩子叫基根吗？

结果发现，答案是肯定的。当与某个名字发音很接近的其他名字近期变得很流行时，这个名字同样会流行开来。

如果越来越多的孩子都取名叫Michael（迈克尔）和Madison（麦迪逊）的话，人们给自己的孩子取名叫Morgan（摩根）或Maggie（玛吉）的意愿会更强。如果最近Lexi（莱克茜）和Lance（兰西）很流行的话，人们会更愿意给自己的孩子取名叫Lisa（丽萨）或Lyle（莱尔）。

飓风对于给孩子取名具有类似的影响，因为它会影响我们听到某些名字及读音的频率。

遇到像卡特里娜这样伤害性很大的飓风时，“卡特里娜”这个词会在人们的耳边不断响起：晚间新闻会探讨卡特里娜何时登陆，零售店中的人们会讨论卡特里娜给这个国家造成了多少损失。人们不断地听到这个名字以及这个名字的发音，这种回荡效果会让父母避开卡特里娜这个名字，同时也会让他们给自己的孩子取发音类似的名字。

很多领域中都存在类似的规律。

有些车看上去跟市场上的其他车相似度更高。例如，大众（Volkswagen）旗下的捷达（Jet t a）看上去就和其他很多车非常像。标准的格栅外形，头灯略微有点斜度，人们很容易将其与丰田（Toyota）、日产（Nissan）等车搞混。

另一些车的外形则与其他车有着很大的差别。大众甲壳虫车（Volkswagen Beetle）就很独特，它有着圆圆的眼睛、拱形车顶，进气格栅看上去就像在冲着人微笑。实际上，这款车的底盘和外形普通的大众高尔夫（Volkswagen Golf）是完全相同的，使用的技术也是一样的，只是外形独具一格。

通过这种视觉差异即可预测某些车的销量。无论是经济型轿车还是高档车，即便对价格和广告等因素进行控制，外观更典型、相似度更高的车型销量要更高。

相似度能够提高人们对产品的评价度（进而提高销量），其背后的原因与纯粹接触效应（Mere Exposure）的作用原理完全相同：在人们眼中出现的次数越多，好感度也就越高；同时对具有类似特征的其他产品的好感度也就越高。

假设有人让你参加这样一个试验，测试人们对从未见过的或者对全新的外形做出判断的速度有多快。

你将看到几幅图片，并且图片出现的速度非常快。每一张图快速闪过之后，你会看到一张黑色、白色和灰色圆点组成的背景图，在下一张图片闪现之前，你可以用眼睛盯着这个背景图看。图片的闪现速度很快，请尽量看清楚。

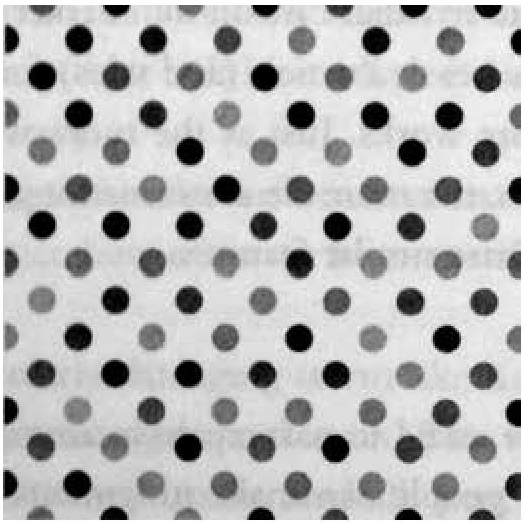
你看到的第一张图片是下面这个样子的：

影响

这是汉字，而你不懂任何中文，你要做的不是猜测它的意思，而是要回答自己喜不喜欢这张图片。请集中精力关注这些图片对你的视觉吸引力。

以1到100为界，1表示你完全不喜欢这幅图，100表示你非常喜欢这幅图，你会给出什么样的数字评价呢？

每张图出现的时间只有5毫秒，大致也就够蜜蜂挥动一下翅膀的时间，之后就会出现下面的背景图以清空你的视野。



再过一秒钟，你会看到下一张图片。你有多喜欢这幅图呢？

社会

这些图片出现的速度如此之快，以至于你没有办法仔细看图，它们就像抽象的几何图形一样从你眼前闪过。

看过若干张图片之后，就要进行下一阶段的试验了。此时仍会给你看一些图，但这次图片停留的时间稍长一些，有一秒钟左右。

你有多喜欢下面这幅图？

传染

可能你并未意识到，第二阶段的试验中出现的图片是三种形状的混合。其中一些图片是你曾经在第一阶段的试验中看到过的汉字，它们闪现的速度太快了，以至于你意识不到自己曾经看到过，但这些字确实是重复出现的。

另一组图片是新的汉字，它们和第一组图片结构相同，但在第一阶段的试验中你没看过这些汉字。

第三组是随机选取的多边形，如菱形和正方形。

因此，在该试验中，有些图形是老的（此前出现过的汉字），有的是新的，但却很相似（此前没出现过的汉字），有些是新的而且还是完全不同的（多边形）。

科学家在进行类似的试验时发现，接触能增强好感。即使人们并未意识到自己此前见过，这些图形也能够赢得人们的好感，并且与此前从未见过的随机选取的多边形相比，人们更喜欢自己之前见过的那些图形。和整个学期都出现在心理学课堂上的那些女生一样，看到某种东西的机会越多，人们对其喜好的程度也就越高。

更值得一提的是，这种更高的评价度会扩散到从未见过的

类似事物上。此前看到过一组汉字，会让人们对其他汉字的喜爱程度提高，即使人们此前并未看到过这些汉字。

而且，并非只有汉字才会出现这种奇怪的情况。如果人们最早看到的是随机多边形的话，也能够得出同样的结论。此前看过一组多边形的话，不仅会让参与试验的人员更喜欢这些多边形，还会让他们对此前未见过的其他多边形的喜爱程度有所增加。

总而言之，看到某种事物的次数越多，对类似事物的喜爱程度也就越高。

类似的事物看上去或听上去更好一些，部分原因在于人们对其感觉熟悉。如果你之前看到过某种事物，大脑对其进行加工的难度就会降低，大脑不需要做太多的工作就能辨别出这种事物，从而节省了精力，进而会在你的心里产生一种正面的感觉，也就是我们所说的熟悉感。

熟悉感在人类进化方面功不可没。它让孩子与照顾自己的人形成情感纽带，它能引导动物找到安全的食物，并能让夫妻双方克服感情波动及其他矛盾困扰，从而厮守终生。

试想一下，每当自己见到某种事物之后，都必须判断其是否有危险性，是好是坏，是正面的还是负面的，比如每天都要判断待在自己家里的那个人是自己的爱人还是某个劫匪，每时每刻都要判断冰箱中的某种食物到底安全不安全……这样的生活该有多累，且如此没有安全感可言。

如此一来，某些在我们眼中根本算不上决策的简单动作会变得特别劳神，早餐吃玉米片将不再是一种习惯，而是变成了一个生死攸关的选择。

进化过程中，人类和其他动物都产生了这样一种可以减少此类工作的机制。如果我们之前见过某种事物，尤其如果最近刚见过，大脑对该信息的加工会变得更容易。无论是某个人、

某种食物，还是某种厨具，大脑无须做太多的工作就能做出判断。

大脑处理过程的简单化会给人一种积极的感觉，这就是熟悉感的温情效应。

非常重要的一点是，这种温情效应不仅会影响此前我们曾经见过的那些事物，还会扩展到那些与我们此前见过或听过的事物具有相似特征的其他事物上。

如果一个人长得和某个你认识的人很像，你会觉得对方很熟悉。如果你最近经常听到卡特里娜这个词，基根这样的名字听上去会变得更好听，仅仅因为它们都是以强辅音“K”开头的。这些事物之所以看上去或听上去很熟悉，原因在于它们与我们此前看过或听过的某些事物具有共同的特征。

我们喜欢类似的事物，这有助于我们应对日常生活中无处不在的各种变化。一个人的外表不可能一成不变，食物同样如此。

因此，为了让“见过”发生作用，我们必须能够应对这种变化。即使本周我们见过的某个人与我们上个月见过的那个最好的朋友外貌并不完全相同，我们还是能看出两个人很像。

从推理学的角度讲，喜欢类似的事物也非常有用。如果你此前几年吃某种浆果都没生病的话，那么吃具有类似外表的其他浆果也基本不会出现问题。如果你此前和某个人打过多次交道，对方给你的感觉都非常友善的话，具有类似外貌特征的那些人可能也会非常友好。因此，喜欢类似的事物为我们提供了一种捷径，让我们的生活变得更加容易。

但熟悉感并不是全部。

新的还是旧的

民意测评专家时不时就会对美国历任总统的地位排名进行调研。公司或媒体会收集整理历史学家、政治学家和公众意见，以便确定哪位总统对这个国家的贡献最大。正如美国《消费者报告》（*Consumer Reports*）会对汽车座椅进行排名一样，民意测评专家的调研会衡量历届总统的成就和领导才能，以及缺点和过失，从而给出一个最佳总统和最差总统的排行榜。

过去50年中，乔治·华盛顿（George Washington）、托马斯·杰斐逊（Thomas Jefferson）和亚伯拉罕·林肯（Abraham Lincoln）等著名总统一直排名很靠前，以及富兰克林·D.罗斯福（Franklin D.Roosevelt）、西奥多·罗斯福（Theodore Roosevelt）等，这些总统的成就都很高，对历史发展有重大影响。

约翰·F.肯尼迪（John F.Kennedy）、罗纳德·里根（Ronald Reagan）和比尔·克林顿（Bill Clinton）的排名通常也不错。这些总统在民意测评中口碑很好，虽然在研究总统的学者中排名没这么高。

通常排名垫底的是沃伦·G.哈定（Warren G.Harding）和詹姆斯·布坎南（James Buchanan），因为哈定为竞选资助者和盟友谋取政治职位，从中榨取个人利益，而布坎南对奴隶制的蔓延没有做什么应对措施，也没有对日益增强并最终演变成“邦联”（Confederacy）的不稳定因素进行镇压。

在最佳总统与最差总统之间，是那些随着时间流逝日渐淡出人们记忆的总统们。人们尚未完全忘掉这些总统，但却不会像林肯一样因丰功伟绩被人铭记，也不会像尼克松（Nixon）那样因丑闻被人们广泛议论。

卡尔文·柯立芝（Calvin Coolidge）就是这样一位总统。

柯立芝，1872年7月4日出生于美国佛蒙特州普利茅斯诺奇村，是唯一一位在独立日出生的美国总统。他是律师出身，在马萨诸塞州政界奋斗多年后，先成为一名州立法者，然后担任州长。1920年，他当选美国副总统，并于1923年沃伦·G.哈定突然去世后成为美国总统。

作为一位众所周知的主张小政府的保守派，柯立芝在哈定丑闻发生后重塑了人们对美国总统的信任。但是，他从来没有像其他总统一样的强大影响力。他沉默寡言，人称“沉默的卡尔”。对于他给美国留下的遗产，有人赞同他减少政府项目，反对者们则认为政府应该在调节和引导经济方面扮演更积极的角色。

虽然他在任期内的表现没什么太多值得纪念的，但人们却将“柯立芝”这个名字与人类行为的某一基本面永远地联系在一起。据说这位总统曾和妻子格雷斯一起参观某个政府农场。虽然柯立芝很害羞，但格雷斯却很外向，是白宫很受欢迎的女主人。

到达农场后，两人分别参观了农场设施。格雷斯从公鸡围栏旁经过时，停下来问农场主公鸡的交配频率有多高。“每天交配十几次。”农场主回答道。

“请告知总统先生。”格雷斯要求道。

当天晚些时候，柯立芝独自一人从这些公鸡旁边经过时，得知了公鸡的表现以及自己夫人的评论。

“每次公鸡都是为同一只母鸡服务吗？”总统问农场主。“不，总统先生，每次都是和不同的母鸡。”这位总统独自沉思了一会儿，然后点点头，“请告知我的夫人。”

俗话说，变化是生活的调味品。如果我们只喜欢自己熟悉的事物，那就没理由不一遍又一遍地重复做同样的事情，每天

吃同样的午餐，穿同样的衣服去上班，去同一个地方度假……

决定也因此变得非常容易，因为通常我们无需做任何决定，只是重复之前做过的事情即可。

虽然重复以前的事情会让生活变得很轻松，但明显绝大多数人都讨厌这种枯燥的生活方式。

熟悉感固然很好，但人们同时还会追求新鲜感。人类本身就有寻求刺激的天性——寻求新鲜、独创或此前从未经历过的事物。

每天吃同样的火腿加奶酪三明治会给人很安全和熟悉的感觉，但绝大多数人都会偶尔尝试新花样。

尝试新鲜事物能够让我们获得有用的信息。你可能认为自己最喜欢草莓味的冰激凌，但不尝试其他口味的话，你无法确认这点。因此，我们偶尔会从临时性的保护壳中探出头来，尝试一些不同的事物。我们会吃巧克力冰激凌、开心果冰激凌，甚至去尝试什锦水果或熏肉口味等一些罕见的冰激凌。

新鲜感有着诸多好处：偶尔尝试点新鲜事物，比如上陶艺课或参观博物馆，能够提高生活的满意度；跟恋人一起尝试新鲜事物能够提高爱情满意度；有新鲜感的新闻稿件更吸引眼球；改变工作环境往往能够提高工作效率。

但是，人们研究新鲜感最常提的就是“柯立芝效应”（Coolidge Effect），该效应因这位总统和他妻子在农场的经历而得名。

任何养过仓鼠的人都可以作证，这种小动物非常喜欢交配。有些仓鼠在4～5周时就开始产仔，一年可以生好几窝。

仓鼠经常会连续交配数次，有些雄鼠会和同一只雌鼠连续交配五次甚至十次。雄鼠会在筋疲力尽、无力继续交配前一直努力交配。最后，雌鼠可能会撩拨雄鼠，但雄鼠已经无能为力。

研究人员想知道的是，追求新鲜感的动机是否足以克服这种外在的疲惫表现。貌似雄鼠已经心满意足，不愿意再继续做什么。此时如果出现另一只雌鼠的话，会出现什么情况呢？

虽然雄鼠看上去已经筋疲力尽，但出现新的潜在性伴侣足以让其重振雄风。此时，雄鼠的性趣被重新点燃了。

人们在很多哺乳动物中发现了同样的规律。老鼠、牛、田鼠等都表现出了同样的性行为。某些雌性动物身上同样有类似的效应，只是没这么强烈而已。就像公鸡一天会和不同的母鸡多次交配一样，对于仓鼠而言，新鲜感是爱情生活的调味剂。

那么，人类究竟喜欢熟悉的事物还是更喜欢新鲜事物呢？

金发女孩效应

回想一下你第一次经历某种事情的情形。假设你刚出差回来，进客厅时发现自己的爱人买了一件新家具，上面还贴着留言："亲爱的，是时候做出一点改变了，这个软凳正好促销，所以我出手买下了。"此时你会怎么想？

当你走进卫生间，发现所有的旧毛巾已经换成新的了，旁边有个便条写着："原先的灰色毛巾太破了，我新买了几条青绿色长毛绒毛巾，好看吗？"

看到这些毛巾时你又作何感想？它们刚刚映入你眼帘的那几秒钟你有什么感觉？

你的第一反应或许是不太喜欢这样的惊喜。你喜欢那些旧毛巾，虽然已经卷边了，但这些新毛巾显得太……呃，太新了，和单簧管某个出错的音符一样乍眼。新毛巾让卫生间也显得很奇怪、陌生，和此前你习惯的地方完全不一样了，就像进了邻居家的卫生间一样。

新鲜感在一开始时会引起某些不太强烈的负面反应。因为是新事物，大脑需要进行额外的信息加工处理并消耗额外的精力，因为我们必须要确认这些新鲜事物有没有问题，够不够安全。新鲜事物激起了我们的好奇心，也让我们有所担心，即便是几条新的青绿色毛巾。

这些新毛巾和旧毛巾一样好用吗？舒不舒服？只有用过几次后我们才能确认。

通过不断的接触，此前的新鲜事物会变得更加熟悉。用过几次新毛巾后，我们逐渐开始喜欢上了这种新毛巾，并发现它和旧毛巾一样舒服，且在度过令人沉闷的一天之后，卫生间给人眼前一亮的感觉。

这些新毛巾开始变得不再陌生，逐渐成为我们日常生活的一部分。几周之后，我们甚至都不会太在意这些毛巾。

接触同一事物的次数过多，也会让我们产生厌倦感。时间一久，用了很久的毛巾看上去也很无趣，一成不变的菜谱显得很单调，第三次看同一部电影时，这部电影再好看也不会让我们怦然心动。此前充满积极意义的熟悉感，如今却变得乏味而单调。

刺激越复杂，人们习以为常的可能性就越低。反复听同一首歌或者吃同样的麦片会让我们很快变腻，但我们对爱人或某家餐馆产生厌倦情绪的可能性却很低。这是因为，后两者能带来的刺激和变数更多。歌曲总是一成不变，但我们的爱人可以说不同的话或者以不同的形象出现在我们面前，给我们带来不同的经历和感受。因此，相对简单的事物可以很快吸引人们的眼球却迅速消沉下去，复杂的事物需要更长的时间来赢得人们的好感，吸引力也保持得更长久一些。

与之打交道的频率也对此存在一定的影响。一首歌连听十遍会很快令人心生反感，但如果每周听一遍的话，就不至于如此令人讨厌。因此，与之打交道的间隔时间越长，这种经历的新鲜感也就越高，我们的喜爱程度也就越高。

自我控制能力同样很重要。很多事物从来不会达到令人厌恶的程度，因为人们在达到此种程度之前就会选择放弃。如果我们觉得自己开始讨厌某道菜，会隔一段时间再做这道菜；如果我们厌倦了某个餐馆，接下来几个月中会选择去另一家餐馆，直到对之前的餐馆恢复喜欢的感觉。种种情况，我们从来不会达到正面情感转变为负面情绪的那种程度。

在某些方面，我们的情绪反应和《金发姑娘和三只熊》（*Goldilocks and the Three Bears*）中的金发姑娘有点像。这个童话中的三只熊都有各自的床铺和食物偏好。一只熊的床很

硬，另一只熊的床很软，第三只熊的床软硬适中；一只熊喜欢喝热麦片粥，另一只熊喜欢喝凉的麦片粥，第三只熊则喜欢温度适中的麦片粥。

金发姑娘一一进行了尝试，但总是喜欢适中的那种。硬床太硬，软床太软；热麦片粥太热，冷麦片粥太凉；中等硬度的床和中等温度的麦片粥正合适。

人们的情绪反应通常和金发女孩很相似，呈现倒U形特征。我们会对新鲜的事物有一种稍显负面（或中性）的感觉。在多次接触后，该事物变得越来越熟悉，我们开始产生更为正面的感觉。最终在接触太多次之后，我们会产生厌烦感，好感随之降低。

因此，太过新鲜不好，太过熟悉又很烦人。折中一下，则恰到好处。

例如，在研究人们对姓氏的喜爱程度时，英国心理学家发现了这样的规律。研究人员要求被试者对六个不同的姓氏做出评价，这几个姓氏都是从电话簿中随机抽取的。其中一半的被试者要评估自己对多个姓氏的喜爱程度，另一半的被试者则要评估他们对这些姓氏有多熟悉。

巴斯金、诺尔和博德尔等不太常见的姓氏不怎么受欢迎；被试者也不太喜欢史密斯和布朗等耳熟能详的姓氏。人们到底喜欢什么样的姓氏呢？

结果发现，最受欢迎的是那些中等熟悉度的姓氏。像雪莱或卡塞尔等姓氏就很受欢迎。在不熟悉和太过熟悉之间总存在一个恰到好处的点。

某些事物可能既存在熟悉感又存在新鲜感。某首歌的某些元素可能很熟悉（歌曲和弦或者歌手的嗓音），其他元素则是全新的（歌词）。土耳其辣椒新配方用的是你此前吃过很多次的食物（辣椒），但却增添了新意。和听上去很熟悉的名字一

样，某些局部变化会增加人们的好感。

差异程度适中的事物通常能够引起更多人的关注。以孩子为例，看一张此前见过的狗的照片，他们对此没什么兴趣，因为狗对他们来说再熟悉不过了。如果给他们看一种与狗完全不同的动物（比如鲸鱼），他们对此完全不熟悉，可能会感到困惑，不知道那是何物。如果让他们看到与自己掌握的知识或期望值有所差别的事物的话（比如头上没毛的狗），会让他们特别感兴趣，因为这与他们对狗这种动物的认知是相符的，他们对此很熟悉，但又存在差异，能够激起他们的兴趣和好奇心。

熟悉感和新鲜感的完美结合能够驱动事物流行开来。如果某个古典音乐与同时代的其他音乐存在足够差异的话，这种古典音乐流行开来的概率更高。影响深远的科学研究都是扎根于此前的研究工作，外加一些旧想法的奇妙新组合。修身牛仔裤等流行样式既有我们熟知的某种事物（牛仔裤），同时又增加了创新性（新的样式）。

因此，音乐、时尚和其他领域的流行事物通常都会落入“金发姑娘效应”的作用范围。流行事物通常会与当前存在的事物足够相似，这可以激发人们的熟悉感温情效应，同时，流行事物还有足够的新鲜感，至少看上去是全新的而非过去某种事物的衍生品。熟悉感能够对事物流行与否产生影响，因为人们喜欢对新鲜事物的熟悉感。[3]

再回到飓风和孩子名字的问题，和飓风名字类似的名字会让人既有新鲜感又不失熟悉感。如果今年卡伦（Karen）的名字已经流行得烂大街了，明年父母们给孩子取名时通常会选择其他名字。但曾经很流行的卡伦（Karen）仍然会影响父母们的选择。凯蒂（Katy）和达伦（Darren）等名字出现的概率会很高，虽然父母们并不知道为什么。

恰到好处的差异化

山姆（Sam）是普林斯顿大学三年级的学生，他刚刚完成了自己的政治学作业。正要进餐厅时，他发现“饮食俱乐部”（Eating Club）前面在组织活动，填完调查问卷就可以拿到星巴克的代金券，过程貌似很简单，并且离自己朋友过来一起吃饭还有几分钟，他径直走上前参与活动。

调查问卷开始的几个问题都是简单的人口统计学问题，如入学年限、年龄、性别等。接下来的问题是：下列哪项最符合你的时尚风格？预科生风格、时尚型、运动型、古典型、前卫型/摇滚风、波西米亚风、独立/时髦、朋克/滑雪风、其他。

山姆不喜欢做选择题，考虑一会儿之后，觉得没有一个答案合适，便在“其他”前面的方框中打了钩，然后写了“折中主义”几个字。

多年前一个干冷的秋天晚上，我出去遛狗，在街区的另一头看到两个男子。当天是周五，有很多人跟朋友出去吃饭或喝酒，但这两个人很特别，引起我注意的是他们的衣服。除了牛仔裤和看上去很普通的运动鞋之外，两个人都穿着棕色横纹衫。这种衬衫会让人想起老式的囚服（虽然是棕色的），或者联想到瓦尔多（Waldo）。

朋友穿相似的衣服并不新鲜。周五晚上经常能看到一些男士穿无褶有扣衬衫或POLO衫，或者V领T恤配牛仔裤，一些女孩会穿宽松的上衣和高跟鞋，或者穿连帽衫配UGG靴。

以上服饰和搭配都很常见，但棕色横纹衫真的很少见。两人身上的衣服并非完全一模一样，其中一个人身穿POLO衫，另一个人穿的则是毛衫，但整体上看都是奇怪的棕色横纹衫，夹杂着白色或灰色的条纹间隔。

他们是要去参加某个我不知道的条纹主题派对吗？还是说，他们这种丢脸的时尚打扮，能在更大程度上反映出社会影响对我们行为方式的作用？

辛迪·陈（Cindy Chan）教授、利夫·万博文（Leaf Van Boven）教授和我决定去普林斯顿大学一探究竟。

1853年，普林斯顿大学的理事和教员曾投票禁止兄弟会和秘密社团。学校对于学生团体分化非常担心（在内战前的那段时期，学生团体之间经常是对立的），尤其对小团体忧心忡忡。

禁令本身不是什么问题，但由于校园中没有什么可供选择的餐厅，学生们不得不在学校周围的寄宿宿舍中用餐。很快，这种寄宿宿舍就流行开来。到1876年，这种招待学生用餐的宿舍已经超过20个，这就是人们现在熟知的“饮食俱乐部”。

饮食俱乐部如今已成为普林斯顿大学社交活动的中心。虽然20世纪80年代重新恢复了兄弟会，但仅存的少数几个兄弟会也都一直没有固定的活动地点，并且只有很少一部分学生参加兄弟会。

学生们的社交活动都是围绕饮食俱乐部展开的。绝大多数高年级学生不仅在饮食俱乐部中吃饭，还在那里学习、闲逛和进行体育活动。周四和周六晚上，绝大多数的饮食俱乐部都会举办晚会；各饮食俱乐部每年还会举办活动或音乐会来招待自己的会员。

考虑到这种俱乐部如此重要，同事和我都想知道，俱乐部对学生们的穿衣打扮是否有影响。就像两个身穿褐色条纹衫的好友一样，属于同一俱乐部的学生会穿某些相似的衣服吗？这些衣服是否足够显眼，让外人能够据此判断穿这样衣服的学生属于哪个俱乐部？

我们选择了两个很受欢迎的饮食俱乐部进行调查。其中一

个是别墅俱乐部（Cottage Club），成立于1886年，有时也被称为大学别墅俱乐部（University Cottage Club），这是普林斯顿大学历史第二悠久的饮食俱乐部，也是最传统的饮食俱乐部之一。俱乐部成员需要经过面试和评选才能加入，并且都是秘密进行的。该俱乐部的建筑是由世界知名的建筑学家设计的，模仿了意大利的别墅风格，墙板设计模仿的是亨利八世的某座王宫。俱乐部的年会合影就像是在给J.克鲁（J.Crew）或维尼尔德·万恩斯（Vineyard Vines）这两个品牌做广告，男士们都身穿卡其短裤和平底便鞋，女士们则身穿颜色清新的衣服和凉鞋。

第二家俱乐部叫作特勒斯（Terrace）。作为一家崇尚自由、创意的俱乐部，特勒斯是首家放弃限制性入会程序的俱乐部，会员选择通过抽签决定。该俱乐部还特供素食菜单，它的座右铭是“食物=爱”。这家俱乐部不太像是一家餐厅，更像是一处奥地利滑雪天堂，人们将其称为“特勒斯妈妈”（Mother Terrace）或“生命孕育地”（The Womb）。该俱乐部的会员打扮时髦，不穿学院风的查克·泰勒，穿裙子而不穿紧身衣，风格另类或复古。

5月的一个傍晚，我们在两个饮食俱乐部前各放了一张桌子，学生们完成一次小调研即可得到5美元的星巴克代金券。除了要填写快速调查问卷之外，我们还会给每个学生照一张全身照，以便记录他们的穿着。

之后我们去掉了照片上的其他所有信息，只留下学生们的穿着。因为我们去掉了人脸、背景色以及任何其他身份信息，所以谁都没办法辨认出照片上到底是谁，而只能看到一套衣服。

几天之后，我们对起初完成调研的学生进行了追踪调查。我们让他们一张一张翻看这些照片，然后问他们一个很简单的问题：你认为照片上的人属于哪个俱乐部，别墅俱乐部还是特

勒斯俱乐部？

我们有足够的理由相信，这个问题应该很难回答。毕竟，两个俱乐部成员之间没有特别大的差别，大家都属于同一所大学，年龄相仿，社会、经济背景类似。

俱乐部成员在穿着方面也是各凭喜好，颜色各异、品牌不同、风格迥异。

虽然受访者只获得了很少的信息，只看到每个人在拍照时碰巧穿了什么样的上衣、裤子和鞋子，但这并不妨碍他们正确地猜出照片上的人属于哪家俱乐部。受访者将照片上的人正确分类的准确率达到85%。

受访者之所以能够正确地分辨出学生所属的俱乐部，是因为人们往往会和周围的人做同样的事情。每个俱乐部成员的穿着打扮都会模仿该俱乐部其他成员。

但这还没完。就像我在路上看到的那两个身穿横纹衫的人一样，俱乐部成员的穿着打扮是相似的但又不完全相同的。别墅俱乐部成员往往穿得很学院风，但大家穿的卡其布衣服颜色有浅有深；特勒斯俱乐部成员往往穿着更另类，有人穿蓝色破洞牛仔裤，有人穿黑色破洞牛仔裤。在模仿效应发生作用的同时，差异化也在起作用。

并且这种差异化不是随机发生的。据称，喜欢有别于他人的学生会更显眼，他们会身穿不常见的龙图案T恤，或者会在学院风的裙子下面加一点蕾丝边。

但这些有更高打扮需求的学生和自己的同伴仍然足够相似，其他人仍然能够猜出他属于哪个俱乐部。整体来说就是，相似但却不同，一致但又独具特点。

可能有人会想，穿衣打扮是否真的受社会影响驱动。毕竟，品位类似的学生之所以会加入同一俱乐部，也许只是因为他们想和自己的同伴待在一起。比如，学院风打扮的学生可能

喜欢和学院风的学生一起玩，所以才加入别墅俱乐部，因为这是一处人所共知的学院风饮食俱乐部。并不是说与其他学院风的学生在一起让大家的穿着变得很学院风，而是他们从一开始就喜欢学院风的风格，最终只是选择了和其他学院风同伴待在这样一个地方而已。[4]

也可能是人们的行为准则鼓励大家有类似的穿着打扮。比如在正式场合中，大家都身穿类似的正装，没有人会为此感到奇怪，这无关社会影响，只是源于行为准则或这种场合的规则而已。

绝大多数情况下并没有如此强的行为准则，但很多情况下都有隐性的准则或做法。比如去沙滩玩，绝大多数人都会选择身穿鲜艳、亮丽颜色的衣服，而不是沉闷、厚重颜色的衣服；去一家高档餐厅吃饭，大家都会有意打扮一番。同样，周五晚上男男女女会有类似的穿着打扮，因为他们要去的某个地方的人都这么穿。

为了将以上两种解释区分开，我们进行了受控性更强的试验。我们来到另一个大学校园，让学生们完成一次小调查。被试者要完成含有四个选项的几个选择题。

第一个选择题与车有关。被试者需要在灰色梅赛德斯运动轿车、蓝色梅赛德斯运动房车、灰色宝马轿跑车和蓝色宝马轿跑车之间进行选择。

另一个选择题有关两个品牌背包的两种不同选择。被试者会获得每种背包的一些信息，比如价格及特点，然后勾选自己想买哪个。

为了测试社会影响对人们选择的作用，我们还对人们是否会得到“他人”选择的相关信息进行了操控。

其中一半被试者单独根据产品信息做出选择，他们不知道别人选了什么。

另一半被试者在做出选择前可以看到其他人的选择（类似之前提到的线段长度试验）。我们告诉被试者，由于研究经费有限，只能两人共用一张调查问卷，以便节省纸张和复印费。

我们在选择题下面设置的两条答题线供两个人共同使用，一行标着“受调查者1”，另一行标着“受调查者2”。如果被试者看到前面没人作答，就将自己的答案写在“受调查者1”这条线上；如果“受调查者1”这条线上已经有人作答，就将答案写在“受调查者2”这条线上。

实际上，该调查是受我们操控的。为了研究社会影响条件下被试者的选择，我们提前秘密在“受调查者1”这条线上写好了不同的随机答案，然后让真正的被试者在“受调查者2”这条线上开始作答。通过这种方式，每个被试者在做出选择前，都会看到所谓的他人选择。

之后，我们研究了被试者会和“受调查者1”做出同样还是不同的选择。

由于我们是随机写出“受调查者1”的选择的，所以被试者遇到某个和自己天生有着相同偏好的人的概率不太高。

这和正装晚餐或者选择穿什么衣服去沙滩不同，基于此调查问卷的独立选择或社会影响条件下的选择都与所谓的惯例无关，不会影响人们的行为方式。

我们都知道，模仿效应会让人们与他人做出同样的选择：前面的人选了灰色梅赛德斯的话，后面的人通常也会做出同样的选择。

我们还知道，差异化效应会让人们做出与他人不同的选择：知道前面的人选择了灰色梅赛德斯，后面的人则会避开该选项，在其他三个选项中做出选择。

但实际结果却更加复杂，因为模仿效应和差异化效应不是单独发挥作用的。人们并不仅仅模仿他人或者要与他人有所区

别，而是要让自己与他人既相似又不同。

试验结果验证了这个规律，如果其他人选择了灰色梅赛德斯，被试者通常会选择蓝色梅赛德斯。如果其他人选择了蓝色宝马，被试者通常会选择灰色宝马。被试者选择的品牌相同但颜色不同，印证了“相似却又不同”的规律。

相似度中等的事物满足人们既有新鲜感又有熟悉感，以及对于恰到好处的差别的需求。

正如线段长度试验和J.K.罗琳的故事一样，人们一直在努力获得他人的认可，寻找归属感。与他人做类似或者相同的事情，能让我们相信自己所做的事情是对的。

就像弟弟妹妹想和哥哥姐姐有所区别一样，我们同时还渴望与众不同。我们不想和他人一模一样，想做独一无二的自己，我们喜欢能够让我们与他人有所区别的事物。

两种动机看上去是矛盾的，我们既想与他人相似，又想与众不同，既想与他人做同样的事情，又想做独特的自己。

适度相似有助于解决这种矛盾对立关系。我们可以和朋友穿同样的品牌，但会选择不同的穿衣风格；我们可以和同事买同款的沙发，但会选择不同的颜色。

与周围人或者我们愿意成为其中一分子的人群做类似的事情，可以满足我们融入社会的需求。选择有所不同的事物，能够满足我们有别于他人的需求。

我们要与他人有所区别，而且这种区别要恰到好处。

人们会选择在哪些方面与他人有所区别，同样会受到这种适度区别的影响。正如史努基和免费古驰包，以及极客和腕带的故事，品牌和某些方面的选择代表了某种社会身份。如果某个人经常穿耐克的话，人们可能认为这个人爱运动；如果某个人经常穿古驰的话，大家会觉得这个人很时尚。

在这种情形下，品牌是一种与身份有关的特征，能够透露

出人的社会身份以及这人的穿衣品牌偏好。

但某些特征与身份无关。例如，一个人到底是穿蓝色还是黑色衬衫，这不会向他人透露太多的信息。类似地，在绝大多数情况下，到底是穿紧身背心还是T恤也不会给他人传递太多的信号。

因此，想要传递某种特定身份信息又想与众不同的人，通常会在与身份相关的方面从众，而在与身份无关的方面让自己有别于他人。例如，干得好的律师通常会购买宝马车来显示自己的成就，想传递这种信号又想与众不同的律师会选择购买橙色宝马车。时髦的人购买芬迪（Fendi）当季“It”手包，通常会选择不那么大众的颜色。[5]

明年流行什么？没有人能够给出确切的答案。即便如此，这种流行事物也不像人们想象的随机性那么强，与最近流行事物有共同点的那些事物在竞争中会占据一定的优势。足够的相似性能够让它们激发熟悉感温情效应，足够大的差异化则给人一种新鲜感。

让社会影响发挥作用

在创新中将熟悉感和差异化融合在一起至关重要。你该如何描述“速易洁”（Swiffer）等新产品呢？一种革命性的拖把，还是一种新型清洁工具？你该如何设计无人驾驶汽车中的车座呢？应该朝前吗？

新产品或新技术可以在竞争中遥遥领先，但能否成功还要取决于消费者的认知。如果新产品和市场上的其他产品太过相似，则无法吸引人们前来购买。如果新版软件和旧版软件非常相似的话，为何要额外花时间去更新呢？但如果在创新上太过激进的话，就会出现其他问题。比如，消费者不知如何将某个产品归类（速易洁到底是个什么东西？），不知道这个商品是干什么用的，或者无法判断自己是否真的需要这种产品。走上这两个极端都非常危险，想在两者之间找到最佳的平衡点，需要兼具熟悉感和区别化。

以将汽车引入人们的生活为例。最早，马车一直是最主要的交通工具，但它有很多局限性，如奔跑速度慢、成本高和兼具危险性。在美国芝加哥等城市，马车造成的事故死亡率是现在汽车事故的七倍。

使用汽车是一种很好的交通解决方案。人们可以开车去更远的地方，速度也更快，还可以减少道路上的马粪数量，这在当时可是城市中的大问题。

让人们接受汽车，需要首先转变人们的思想，而且是很大的转变。多年来，马车（或驴车）一直是主要的交通工具，虽然有很多缺点，但人们对此已经习以为常。

汽车则是全新的事物，需要与马车完全不同的燃料，完全不同的驾驶技巧，以及全新的维修技巧。

人们需要对这些改变慢慢熟悉。当人们第一次看见一辆车在街道上自己跑、前面不用马拉着的时候，大家都震惊了，乡下的美国人将这种“恶魔车”视为城市堕落的象征，并颁布法令限制汽车上路，因为马很害怕这种声音很响、杂乱无章的“无马车”，经常会受惊后逃窜，使马车上的乘客坐不安稳。

1899年，有一位聪明的发明家提出了一种解决办法，让人和马对汽车的感觉更舒服。他在汽车车厢前面安装了一个与真正马头相似的复制品，一直到马肩膀的位置。

这种改装汽车的外观和马车相似。这种车上路时，大大降低了马匹和坐马车的人受惊的概率。这个假马头还可以用作气罐。

人们看到汽车前面粘着个马头，会不禁发笑，甚至觉得这种做法很愚蠢。虽然如今看来你会觉得人们非常可笑，但却很难想象第一次看到汽车时人们有多么惊恐。而在汽车前面装上某种人们熟悉的东西，有效地减少了人们对这种新生事物的恐惧感。

从更广泛的意义上讲，将具有革命性的创新成功引入人们的生活，通常需要为这种创新披上一件熟悉的“外衣”。当美国

数字视频公司首次引入我们如今所知的数字录像机（TiVo）时，它们遇到了和当年引入汽车类似的挑战。虽然这种技术很有创新性，有望开创一个全新的市场，但却需要改变人们的消费习惯才能获得成功。具体来说就是需要将人们从被动地看电视转变为主动选择看什么节目，以及自由选择什么时候看。

为了帮助人们完成转变，也为了让消费者更容易理解这种新的服务，美国数字视频公司将TiVo设备设计成了黑色的盒式磁带录像机的样子，放在电视机下面或者机顶盒上面。

如果撬开这个黑色方盒，你会发现其内部结构是完全不同的。盒式磁带录像机就像老式的胶片摄像机，胶片是长长的磁带，绕在一个装置上，录像内容就记录在磁带上。TiVo则完全不同。和这个名字给人的感觉一样，TiVo实际上是一台计算机，里面没有需要缠绕起来的胶片。因此，该公司根本没必要把这种设备做成盒式磁带录像机的样子，完全可以做成标准的笔记本计算机或台式机的形状。美国数字视频公司为了让人们对这种革命性的创新产品没有排斥感，才决定将其设计成人们普遍熟悉的某种产品的外形。通过将这种创新技术藏在某种人们看上去很熟悉的东西中，美国数字视频公司成功地利用熟悉感将差异化的产品变得更受人欢迎。[6]

现在的很多数字化操作在外观和形式上都会让人联想起生活中的真实操作。比如，通过点击图标来保存文档，将数字文件拖入垃圾箱中删除等。线下产品也有很多视觉上的相似性，比如高端车的仪表盘会有仿木纹，素食主义者所吃的汉堡会有烧烤的痕迹等。所有这些巧妙的设计都是为了让新事物在我们眼中显得更熟悉。

反之亦然，我们可以通过巧妙的设计让渐进型创新显得更具创新性。1998年，苹果公司发布iMac时，在技术方面只有很小的进步，但iMac从视觉上看却有革命性的创新。iMac不是千篇一律的黑色或灰色盒子，它看起来像一块口香糖，颜色上也

使用了探戈橘和草莓色。该产品取得了巨大的成功，其与众不同感来自设计而非技术，掀起人们争相购买的热潮。

人们从来都不会单纯地评估技术，设计和技术综合在一起影响了消费者的产品感知。如果能让创新产品的差异化恰到好处，这种综合效果将是最好的。

即使我们并未意识到这些改变，其他人也会一直不断地影响我们的消费、心智和决策。但社会影响是否还有更深层次的影响？它能影响我们的努力程度吗？它会激励我们更加努力还是会让我们更快地放弃？

---

[1] 正确选择产品颜色涉及一点博弈理论。绝大多数公司都希望跟住潮流、不要落伍，但每家公司的产品决定不仅要反映潮流需求，同时还能够影响潮流。他们生产什么决定了消费者购买什么，进而影响了什么会流行开来。而且人多势众，如果某个年份中业内很多公司都主推同样几种颜色的话，这些颜色流行开来的可能性就更高，销售额也会很高。因此，彩通公司有关颜色的预测也是一种很有价值的协调机制。通过使用同一信息来源，这些公司能够确保自己不至于选错颜色，不至于在别人都选择橙色时自己却选择了石灰绿。

但我们同时也无法确定，彩通公司的预测只是反映了当前已经发生的现实情况，还是说同样会影响接下来的流行色。彩通公司或许能够提前探测到未来会发生什么，或许它只是提供了足够多的刺激来引领潮流。

[2] 但在某些情况下，飓风过后其名字的流行度却会有所提高。如果没什么人对这个名字有想法的话，由于该名字耳熟能详，人们对其负面的关注程度反而会提高飓风名字的流行度。此前我和同事所做的有关负面宣传的研究中就出现了这种情况，比如，此前某本书并不知名，负面书评的出现反而会提高这本书的销量。

[3] 出乎意料的熟悉感温情效应最有效。如果我们已经知道某个事物为何让我们感觉很熟悉（“我上周刚刚去那里吃过饭”），与出乎意料的熟悉感相比，这种熟悉感引起的好感就会在无形中降低。流行的规律在于，人们感觉很熟悉，但却无法立刻说出来为何会有这种感觉。

[4] 当人们发现两个个体呈现相似的行为时，就会出现一种争论：是社会影响造成了两人相似的行为（人们会根据他人的行为来改变自己的行为），还是说先有了这种相似性才让人们彼此交往？后面一种行为通常被称为志同道合，人们往往喜欢和同类人交往、成为朋友。大量研究表明，人们往往愿意和同类人联系在一起。这让相关行为背后的原因变得很难识别。比如说，如果两个好朋友都喜欢死亡金属（**death metal**）音乐的话，到底是因为社会影响的作用（一个人喜欢这种音乐，所以另一个人才开始喜欢这种音乐），还是说两人都喜欢这种音乐，所以才促使他们成为好朋友？巧妙的试验可以将这两种解释区分开来。

[5] 在某些情况下，颜色可能会与身份有关，但同时存在能够展示差异化的其他因素。哥特和

朋克通常都会一身黑色打扮，他们会穿黑色风衣或黑色**T**恤。再得，如果桃红色很流行的话，赶时髦的人可能都会穿桃红色，但他们会选择不同品牌的产品。总而言之，人们在哪方面选择从众、哪方面选择与众不同，取决于哪些方面能够传递身份信息、哪些方面无法传递该信息。

[6] 这种视觉信号不仅可以让创新技术显得更加熟悉，还会影响人们对新产品在类别上的划分。苹果公司推出的牛顿（**Newton**）掌上电脑是如今智能手机的先驱，其设计和外形都像一台计算机，最终变成了一款表现不佳的产品。几年之后出现了掌上电脑**PalmPilot**，由于该产品适合放在口袋里并且外形像记事本，而不像计算机。在人们眼中，**PalmPilot**是对传统记事本的一大改进，所以该产品变得相当成功。

05 来吧，宝贝，点燃我的激情

蟑螂告诉我们的激励机制……为何周围有人时我们会跑得更快，但平行泊车却表现得很糟糕……利用周围人促进节能……相对表现的重要性……失败能变成一件好事吗……为何最受欢迎的运动员更经常退赛……如何激励雇员、学生和其他人加倍努力……

卡拉（Kara）在黑暗中静静地等着短跑比赛开始。比赛并不复杂，赛道没有弧度，也没有转弯，只是一条长长的直道。此前她曾无数次跑过这么长的距离。

这里平时会有其他运动员，但今天只有她自己。计时表的表针一秒一秒地慢慢走着。

她能够听到粉丝们用力拍打看台的声音，她的同伴就在周围，等着比赛开始。此前人们已经见证了五位选手跑过，卡拉是第六个。灯光一亮，卡拉就跃了出去。她还是起步晚了，但越跑越快，在赛道上不断冲刺。她努力将精力集中在终点线上，忘掉聚焦在自己身上的众人的目光。她觉得害怕，甚至有些恐惧，但依旧拼命地往前冲。最终，在紧张的42秒过去之后，她跑到了终点，然后大口喘气。这是她迄今为止最好的成绩。

身后的黑色大门关闭之后，卡拉又回到了角落。她舒展了一下六条腿，并清理了一下触角。

卡拉是只蟑螂。

19世纪末期，研究人员诺曼·特里普利特（Norman Triplett）公布了一项研究，标志着我们如今所知的社会心理学的诞生。为了撰写印第安纳大学（Indiana University）硕士论文，特里普利特研究了2000多名自行车手的比赛数据。自行车

手有三种比赛方式：有时单独骑行，努力减少用时；有时和其他车手一起比赛；有时要和时间赛跑，会有另一名车手同时骑行来帮助选手掌控节奏。

比较不同车手所用的时间时，特里普利特发现，车手们在和其他人一起骑行时速度最快。无论比不比赛，和他人一起骑行时，平均每英里的用时会减少20～30秒。一起骑行好像能激发更好的表现。

为了进一步论证该观点，特里普利特设计了一项试验。他选了一组孩子作为研究对象，让他们玩一个转动渔线轮的游戏比赛。渔线上有个旗子，特里普利特记录了这些孩子单独转动渔线轮的用时，以及和另一个孩子同时转动要用的时间。

实验结果与他在自行车手身上得出的结论类似：身边有另一个孩子转动渔线轮时，孩子们用时更少。

此后有许多研究都发现了同样的规律：他人在场参与会激发人们更好的表现。

在另一个试验中，研究者让被试者看一个单词，然后给他们一分钟的时间，让他们尽可能多地写出能想到的相关单词。还有一个试验，被试者要尽可能多地写出对某段话的反驳意见。在这两种情况下，分组试验（每个人都独立完成任务，但有他人在场）中的人们都有更好的表现，他们想出了更多的单词，给出了更多的反驳意见。

这种现象被称为社会助长（Social Facilitation），即他人在场时人们会有更好的表现。即使人们并非彼此合作或比赛，他人在场却改变了人们的行为。

不止人类会表现出社会助长效应，动物身上同样有这种行为现象。例如，有其他老鼠在场时，老鼠们的喝水速度更快，探查范围更广；其他猴子在场时，猴子们做简单任务时更努力；两只狗一起跑时要比分别跑速度快；和其他蚂蚁一起工作

时，蚂蚁的挖土量能提高两倍，即使它们之间并没有协作。社会助长效应甚至会影响动物的食量：看到同伴吃东西的公鸡会一直吃，即使它已经饱了。

很多情况下，有同类在场时，人类（和动物）似乎都会有更好的表现。[1]

有趣的是，另一些研究中则出现了相反的现象。有他人在场时，人们会表现得更糟糕。

在一项研究中，被试者被要求记住一系列没有意义的音节。结果是，在观众面前记忆这些音节的人花费的时间更长，出错更多。在另一项研究中，被试者蒙着眼睛走迷宫。结果，有观众在场时，人们需要的时间更长。此外，在机动车驾驶证考试中，如果除了考官之外还有其他人在车中时，考生通过考试的概率更低。

人们发现，在某些情况下，有其他同类在场会让动物的表现更糟糕。例如，成对出现的金翅雀在分辨食物可否食用方面会遇到更大的困难；长尾鹦鹉成对接受培训时，破解迷宫花费的时间更长，出错的概率更高。

那么，他人在场到底会让人有更好的表现还是更糟糕的表现呢？

这个问题一直困扰着斯坦福大学的鲍勃·扎荣茨（Bob Zajonc）教授。扎荣茨的学术之路非同寻常。他于20世纪20年代出生在波兰，是家中的独子。1939年，他们举家逃至华沙以躲避纳粹分子。但在到达华沙两周后，全家暂住的公寓遇到了空袭，扎荣茨的父母遇难。

16岁的扎荣茨幸存下来，但双腿受伤。住院时，纳粹分子逮捕了他并将其送往德国劳工营。扎荣茨和另外两名犯人幸运地成功逃脱，他们走了200多英里到达法国。在穿越边境时，德国人抓住了他们并把他们送到法国一家监狱中。扎荣茨最终

再次逃脱，他和狱友走了近550英里，一路上的食物和衣服都是偷来的，后来一位慷慨的渔夫发现了他们，并将他们带到爱尔兰。

扎荣茨之后去了英国。一路上，他掌握了英语、法语和德语，成为美国军队的一名翻译。战争结束后，他在联合国工作了一小段时间，之后来到美国。扎荣茨进入密歇根大学学习，先后取得了学士学位和硕士学位，并于1955年拿到了社会心理学博士学位。

作为一名科学家，扎荣茨能够发现过去几十年中一直被人所忽视的重要问题，并且巧妙地对其赋予了震撼的洞见。他很了解人类行为，长期致力于研究复杂规律背后隐藏的简单关系。他正是带着这样的观点研究社会助长效应的。

此前的发现貌似自相矛盾。一方面，不计其数的研究表明，其他人在场可改善人们的表现：有观众在场或者有人在做同样的任务时，人们会表现得更好，即使人们相互之间并不存在竞争关系。另一方面，很多完全相反的研究结果同样令人信服：其他人在场会损害人们的学习能力和表现。

扎荣茨对这两种不同的结果已经有了理论解释，且他的解释既简单又巧妙。

现在，他只需要一种方法来验证他的解释，这就是前面提到的卡拉试验的来源。

请在头脑中想象一下奥运会400米比赛的场景：酒红色的跑道，大型的看台，尖叫的观众，每个人都在给自己国家的选手加油鼓劲。选手们已经就位，正在等发令枪响。

现在想象一下同样的画面，只是把所有人都换成……蟑螂。比赛选手不再是肌肉发达、身穿氨纶比赛服的运动员，而是蟑螂。观众们也不再是挂着相机、挥舞国旗、呼喊着的支持者，而是蟑螂。

在此插几句话，你可能很讨厌蟑螂，它跑得很快，以腐烂食物为生，喜欢生活在黑暗之中。但是，实际上，蟑螂是最爱干净也是最顽强的昆虫之一。它们可以在没有空气的环境中存活45分钟，即使泡入水中半小时后依然可以复活。它们还可以忍受杀头之苦，至少可以短暂地忍受，蟑螂头被切下来后仍然可以存活数小时，且在低温和有食物的情况下甚至可以维持更长时间的生命。

扎荣茨认为蟑螂是测试社会助长效应的完美对象。

为此他建造了一座蟑螂体育场。这是一个大树脂玻璃盒子，可以用来计算蟑螂跑过赛道所需的时间。盒子一侧是一个小小的漆黑起跑盒，蟑螂在此等待比赛开始，中间有一个薄薄的金属门将其与跑道分开；另一侧是终点线——另一个小小的漆黑盒子，中间也有一个薄薄的金属门将其与跑道分开。

因为蟑螂厌光，扎荣茨不用发令枪而是用泛光灯驱动蟑螂开始跑。他打开跑道出入口的门，然后打开起跑盒中的灯，蟑螂就会飞快地跑到赛道上，寻找黑暗的藏身之所。整个赛道上都有光，唯一的逃生地点就是终点处的盒子。蟑螂们逃到这个盒子中后，扎荣茨会关门让蟑螂重回黑暗之中。

扎荣茨测试了蟑螂从一个盒子跑到另一个盒子需要用的时间——从打开一侧的门开始算，到关上另一侧的门为止。

为了测试其他同伴在场对蟑螂表现的影响，扎荣茨还建造了蟑螂看台。跑道旁边有一个小的观众盒，里面装满了蟑螂。为了让赛道上的蟑螂能够看到自己的同伴但却不受其干扰，扎荣茨用透明的隔板将他们分开。通过是否在比赛时放置观众盒及其中的“观众”，扎荣茨能够测试其他同类在场是否会影响蟑螂选手的奔跑速度。

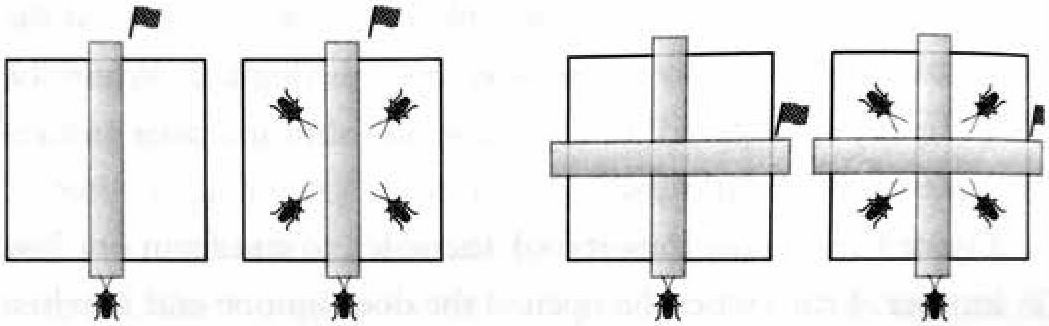
这个设计真的非常聪明，扎荣茨堪称天才。

扎荣茨认为自己知道为何在不同情况下他人在场会出现两

种截然不同的效果。在他看来，这取决于任务的复杂程度，或者说是衡量人类（或动物）表现的依据。如果任务很简单，或者参与者此前做过很多次的话，观众的存在能够促进其表现；如果任务困难高，或者需要掌握新技能，观众的出现就会妨碍其表现。

为了测试该观点，他设计了两种跑道。

其中一种是直道，两端分别放置起跑盒和终点盒。蟑螂只有一条路可走，它的主要任务是从有光亮的起点跑到黑暗的终点。



简单任务：直线奔跑　　复杂任务：必须选择正确的奔跑路线

另一种赛道比较复杂，直道在正中间，前方被一条横向的赛道拦截，形成一个十字路口。此时蟑螂有三条路可走，但只有一条路通往他们想去的黑暗终点。

终点盒并未放在最容易找到的、与起跑盒正对的那条赛道的尽头，而是放在了另一条需要拐弯的赛道上。蟑螂需要先沿直线跑，然后右转或左转，再跑一段直线距离后才能到达终点。它必须进行不同和多次的尝试后，才能找到正确的终点位置。

果然，蟑螂在复杂的赛道上需要花费更长的时间，通常需要比直线赛道多花两倍的时间。

扎荣茨是对的。其他同类的存在到底会提升还是损害其表

现，这取决于任务的复杂性。

在该开创性研究过后的几十年中，人们一次又一次地发现了同样的规律：他人在场有助于提高人们在简单、熟悉的任务上的表现（比如涉及速度和准确性的任务），但会让人们在不熟悉、较困难的任务上表现更差。

例如，有他人在场时，我们系鞋带的速度会变快，系领结的速度则会变慢。有他人在场时，经过训练的水球运动员进球会变多，但未经过训练的运动员进球数会减少。有旁观者时，我们做笔记的速度更快，而用另一只手写字则不然。

如果你和朋友一起去健身或旁边的跑步机上有人的话，你会感受到他人带来的正面影响。即使你们并没有比赛，对方在场也有助于提高你的表现，你能举起更重的杠铃，或者跑得更快。

还记得平行泊车时他人在场给你带来的负面作用吗？平行泊车向来很难，你觉得自己进入停车位的时机刚刚好，但事实证明，你打方向盘的时间太晚了，以致必须把车开出来重来一次。此时街上的其他车开始排队等在后面，你重新来过，但这次又进来得太早了，所以又得重来。其他司机都盯着你看，觉得你应该重回驾校去学习。

我们中有些人确实不擅长停车，但社会助长效应也确实从中起到了一定的负面作用。旁观者的存在会让平行泊车这一本来就困难的任务耗费更多的时间。

无论有他人在场会对人们的表现产生正面还是负面影响，社会助长效应的发生都有一定的原因。首先，其他人的存在会让我们分心，会分散我们原本应该专注于平行泊车或其他事情上的精力；其次，其他人的存在要求我们做更多的印象管理，我们希望给人留下好印象，所以会更加努力；最后，其他人的存在会激发更多的生理反应，如心跳加快，血流加速，身体紧

绷，其中部分原因在于印象管理。

这些因素会让我们在机械化、天生的或熟练掌握的事物方面有更好的表现。此时我们的好胜心被激起，迫不及待地开始行动。面对我们比较擅长的事情（比如在跑步机上跑步或者做此前重复过上百次的某项运动），我们甚至会有更好的表现。

但对于比较困难的或者需要更多注意力的任务而言，这些因素会让我们表现得很糟糕。我们会思考周围人会怎么想。如果停不好车，别人会对我指指点点吗？我们的担心和顾虑致使我们表现得很糟糕。

电费账单2.0

你会每天查收电子邮件吗？

对于很多人而言，查邮件不是什么难事，甚至有些人查邮件的频率非常高。

你会每天查看天气预报吗？体育赛事比分或社交媒体呢？

我们浏览这些信息的频率非常高。我们能提前知道未来一周的天气状况，我们很容易就能知道地球另一端某个球队表现如何，我们不用出门就知道自己的高中同学正在阿鲁巴岛度假，而且能看到那里有多美。

这些你都知道，但家里消耗多少能源你知道吗？你有了解并统计过吗？

能源问题是摆在社会面前的一大挑战。虽然每个人都能意识到节约能源的重要性，但解决能源问题更多在于社会影响，而不在于技术进步。

气候变化是21世纪全球最关注的一个问题。无论你有何政治倾向，在无数科学证据面前，都无法否认全球变暖这一事实。冰川正在消融，亚热带沙漠面积在不断扩大；干旱和暴雪等极端气候现象出现得更频繁，动植物种类在锐减；由于农作物减产，食物保障受到威胁。

全球变暖的核心问题在于能源使用。矿物燃料燃烧会产生二氧化碳，汽车、工厂和电厂排放的温室气体量不断攀升。随着世界经济的增长，人们消费的能源量不断增加。冬天采暖和夏天纳凉都需要消耗能源的电脑需要用电，工厂运转需要耗能，在工作场所和家庭之间往返也需要消耗能源。随着世界工业化程度的不断提高，我们给自然资源带来的压力也越来越大。

有些东西必须要舍弃，我们需要找到某种方式减少并清洁能源消耗，否则整个世界就会出现令人不安的变化。

人们提出了很多大规模的解决方案，比如政府会规定电厂的二氧化碳排放量，制定标准要求汽车制造商保证一加仑汽油可以跑多少路。还有一些有关新技术和替代能源的解决方案，比如利用太阳能、风能和地热能等，所有这些都是为了控制全球变暖的速度。

改变消费方式也能起到很大作用。人们可以购买“能源之星”洗衣机以节约单位水耗和能耗，或将现有的灯泡换成小型荧光灯，使灯泡寿命最高延长10倍，甚至可以在自家阁楼上采取更有效的保温隔热措施。

但最简单的解决方式却是让人们节约能源。比如，离开房间时关灯，减少洗澡时间；冬天将暖气温度调低一两度，并且出门时将其设成低温模式。如果所有人都这样做的话，每个人在节能方面的小小改变都能给地球带来很大的影响。

那么，我们该如何让人们改变自己的行为方式呢？

如果让你说出一个给电力行业带来革命性变革的人的话，你应该不会选择丹·耶茨（Dan Yates）。耶茨是一位来自圣地亚哥的专业撑竿跳运动员。他在哈佛大学获得了计算机科学学位，希望有朝一日创建自己的公司。

耶茨毕业后来到洛杉矶，在一家公司短暂工作后，与一位哈佛大学同窗共同创立了一家教育评估软件公司。该公司业绩很好，三年后雇员超过140人，顾客范围接近500个学区。这引起了出版业巨头霍顿·米夫林出版公司的兴趣，并收购了耶茨的公司。

在为霍顿·米夫林出版公司工作一年后，耶茨认为自己需要休息一下。他和妻子策划了一次长达一年的冒险之旅，这是一次令他们永生难忘的经历。他们买了一辆二手丰田4Runner

越野车，从阿拉斯加出发，踏遍了整条泛美公路，全程约30000英里，最终抵达阿根廷最南端的乌斯怀亚。

沿途的风景非常漂亮，他们在玻利维亚看到了世所罕见的动物，在哥斯达黎加雾林中看到了壮丽的独木舟。

耶茨和妻子也看到了很多破坏的环境行为。成片的热带雨林被砍伐一空，人们烧毁大片的灌木丛和天然林地以清理农耕用地。耶茨归来后就一直在思考，自己能为保护环境做点什么。

耶茨和另一位哈佛大学同学亚历克斯·拉斯基（Alex Laskey）一起研究如何减少人们的能源浪费行为。他和同伴想出了一堆想法，有些与太阳能有关，有些与减少污染排放有关。

当耶茨研究自家电费账单时，他们找到了最有前途的努力方向。电费账单如一团乱麻，系统输电费用、功率调整和管理费用，还有一些用电单位，这些到底是什么？简直很难读懂，更别提理解了。耶茨认为电费账单应该可以设计得更好，“我不懂这些术语，也不想知道。我就是想知道我用了多少能源，邻居用了多少能源，或者其他我能理解的事情。”

并非只有耶茨如此，绝大多数人都看不懂自己的能源账单，他们甚至都不愿意费力气去了解其中的详情，只是每月按时支付费用而已。

或许社会影响力可以有所帮助。

圣马科斯这个地方非常适合研究节能。这座城市位于圣地亚哥以北45英里，5号洲际高速公路沿着海岸延伸，恰好将其变成了内陆城市。加州南部最出名的就是阳光，圣马科斯同样不会让人失望。这座城市的降雨量不足美国其他地区的一半，全年日照天数超过260天。

但冬天的圣马科斯还是很冷，人们需要采暖。夏天时，这

里的人们热得难受，需要吹空调。这里的大部分地区都很干旱，每隔几年就不得不控制用水量。人们只能在一天中的某几个时段洗车，居民在一周的某几天内才能给草坪浇水，而且受居住区域所限。

十年前一个干燥的夏日，鲍勃·恰尔蒂尼（Bob Cialdini）、维斯·舒尔茨（WesSchultz）、杰西卡·诺兰（Jessica Nolan）、诺亚·戈尔德斯坦（Noah Goldstein）和弗拉德斯·格利斯科维西斯（Vladas Griskevicius）教授在圣马科斯进行了一个简单的试验。

研究人员在社区中挨家挨户地发放节约能源的倡议资料。每家每户都收到了一个门牌（和宾馆中“请勿打扰”的标志类似），鼓励大家节能，并建议大家用电风扇替代空调、缩短洗浴时间、晚上开窗睡觉等。

在尝试改变人们的行为时，节能宣传通常会关注以下三种主要诉求：省钱、环保、社会责任感。为了确定何种诉求更有效，研究人员对这些家庭进行了分组，使各组家庭得到的信息不同。

对第一组家庭的节能倡议中强调的是省钱。例如，说到使用电风扇，倡议中称，“夏天来了，这正是你节省家庭能源开支的好时机。这个夏天你该如何省钱呢？使用电风扇，关闭空调！为什么要这么做呢？加州圣马科斯的研究人员发现，夏天用电风扇代替空调，可以让你每个月最高节省54美元。”

第二组家庭得到的是环保信息，鼓励人们“节约能源，保护环境。夏天来了，这正是减少温室气体排放的好时机。这个夏天你该如何保护环境呢？请使用电风扇而不要使用空调！为什么要这么做呢？加州圣马科斯的研究人员发现，夏天用电风扇代替空调，可以让你每个月最高减少262磅温室气体排放量！风扇，而非空调——环保人的选择。”

第三组家庭收到的信息呼吁大家要做优秀公民："夏天来了，我们要共同努力节约能源。如何为子孙后代节约能源呢？请使用电风扇而不要使用空调！为什么要这么做呢？加州圣马科斯的研究人员发现，夏天用电风扇代替空调，可以让你每个月最高减少29%的用电量！风扇，而非空调——有社会责任感的人的最佳选择。"

除了传达不同的诉求之外，研究人员还统计了各个家庭在收到节能倡议前后的能源消耗量。

绝大多数人都觉得环保倡议应该是最有效的，至少应该比其他两种更有效一些。

但这种感觉是错的，而且上述所有诉求都没有效果。环保倡议信息对于人们减少能耗没有任何作用。无论该倡议是鼓励人们保护环境、省钱还是做好公民，人们都不买账。人们的能源消耗并未减少，并且几乎就像从未收到过这些倡议一样。

幸运的是，研究人员还尝试了第四种倡议诉求。这次，研究人员没有指出应该节能的原因，而是单纯强调社会行为准则，即社区中的其他人是如何做的："调研发现，你的邻居中有77%的人在夏天不用空调，只开电风扇。请你也关闭空调，打开电风扇。"

这种方法非常有效。收到这种倡议的家庭的用电量都有了大幅下降，并且在收到这种倡议几周后，节能效果依然存在。因此，只是简单地告诉人们邻居都在节约能源，足以督促大家身体力行。

根据这些研究结果，耶茨和拉斯基看到了机会。利用社会行为准则是减少人们能源消耗的一种简单而有效的方式。在提供家庭用能数据的同时附上其他人的节能做法，能够让能源账单附加督促人们节能的效果。

耶茨和拉斯基创立了Opower公司，如今在世界范围内和

一百多家公用事业公司合作。Opower公司向客户发送有针对性的能耗报告，报告中没有令人一头雾水的术语，而是通过文字帮助消费者了解自己到底使用了多少能源。该能耗报告是根据圣马科斯的研究结果设计的，告诉了消费者自己家的能耗和附近其他类似家庭的能耗，以及他们家的能耗比别人家高还是低。

这种社会比较信息为消费者提供了节能的动力，但该能耗报告并不止于此。报告中还整理了不同的消费者可以采取的特定节能方式，如换掉某些电器、关灯、调整电视机的设置。

这些方式可以使人们的能耗降低约两个百分点。对于个人而言貌似作用不大，但上升到整个国家就效果惊人了。自从Opower公司的这些项目启动后，它给社会带来的节能效果超过6太瓦时。6太瓦时相当于住在阿拉斯加和夏威夷的210多万名美国人的全年用电量。

但Opower公司并不仅仅节约了能源，还减少了二氧化碳的排放量，累积效应相当于保护了超过2.4万个足球场大小的美国森林，或者相当于芝加哥所有的汽车全年不上路。

有意思的是，当圣马科斯的居民被问及这种呼吁是否有效时，绝大多数人都觉得很可笑。谁会那么在乎自己的朋友和邻居是否节能？即使有点在乎，他们也觉得这不如保护环境或省钱更重要。

他们错了，人们往往低估了他人对自身行为的影响，且事实足以证明。

很明显，他人能够激励我们更努力地工作或节约能源，但我们自身的表现与他人相比如何，这很重要吗？

失利的好的一面

你可能不喜欢体育博彩，但设想一下，某人给了你1万美元让你在一场篮球比赛中下注。中场休息时，你需要选择哪支球队会赢得比赛，选对的话，这笔钱就是你的了，否则只能两手空空。

你于是集中精力选择赌哪支球队赢。这是一场快节奏的比赛，双方都有赢的可能。双方交替领先，一支球队打出一波得分高潮领先8分后，对手奋起直追，不断缩小分差，双方再次交替领先。半场结束时，一支球队领先对手1分。

你会拿1万美元赌哪支球队赢呢？当前领先的那支还是落后的那支？

如果你和大多数人一样，你会选择当前领先的那支。毕竟，无论是努力赢得一场艰苦的比赛还是努力做办公室中最好的销售人员，直觉告诉我们，领先的一方获胜的概率更高。第一节后领先的曲棍球队赢得比赛的概率超过2/3，三局过后领先的棒球队取胜的概率超过3/4。篮球也不例外，领先的球队通常会赢得比赛，分差越大，这种趋势越明显。例如，半场领先4分的球队获胜的概率超过60%，半场领先8分的球队获胜的概率超过80%。

这种趋势没什么好惊奇的。领先的球队往往表现更好，这是他们领先的部分原因所在。

落后的一方要想赢得比赛，需要付出更多的努力，比对手拿更多的分。

但落后有没有可能是件好事呢？落后会不会实际上反而可以增加获胜的概率呢？

我做过的最快乐也最有挑战性的一件事就是当青少年足球

教练。当时我正想找一个有趣的课外活动让自己的关注点从学校中脱离开，正好听朋友提到了耐克公司举办的鼓励大学生传授青少年体育知识的项目。在我小的时候，父亲曾教过我踢足球，并且我一直很喜欢足球，所以决定去试试。

在接下来几个月中，每周二和周四下午我都要和18个男孩一起度过。他们来自美国青少年足球联盟东帕罗奥图（East Palo Alto）分部。我和一组非常棒但又很疯狂的十一二岁的男孩一起，既当他们的足球老师又陪他们玩。我们通过跑圈来改善体能，通过传球训练来培养团队精神，通过带球绕桩来提高信心和能力，我们也在足球场周围追逐打闹。我并不是最好的教练，但我努力给他们分享我那点运动知识，帮助他们成为更好的运动员。

总体来说，我们是支强队。我们有一位身材高大、头脑聪明又不失灵巧的前锋，另一位前锋身材稍矮但速度很快，且进过很多球；我们有几个身材强壮的后卫和几个技巧纯熟的中场队员，他们在场上来回飞奔，貌似永远不知疲倦。

但比赛时我们表现得忽好忽坏。有时我们踢得很好，当孩子们第一次踢出“传切配合”时，我差点落泪。看到他们将训练的内容变成自己的能力，这种感觉很棒。

另一些时候我们则表现得很糟糕。有时我们日复一日地训练，但就是毫无效果。无论我们练过多少次，就是无法赢得比赛。

作为教练，我除了在边线上踱步之外没有太多可做的。制订改进计划是一回事，激励他人是另一回事。我可以不时地换人，但真正控制比赛的是这些孩子。

中场休息时间是我能够做出重大调整的唯一机会。我们在草地上围成一个半圆，孩子们狂喝水、吃橘子瓣，我们一起讨论比赛战术，以及哪方面做得很好，哪方面还需要改进。我会

不时地给他们一些鼓励，说些诸如“你们可以做到”或“冲上去打败他们”之类的话。之后孩子们继续踢下半场，几乎把我在中场休息时强调的话当成了耳旁风。

虽然我的话貌似无法改变他们在球场上的表现，但当时他们是领先还是落后却可以决定他们接下来的表现。如果上半场我们领先或者平局，下半场我们踢得就还可以，有时最终会获胜，有时最终会失利。但如果上半场我们落后，则会出现另一种情形，即孩子们的劲头会变得更足。如果下半场开始时我们0比1落后，最终我们会以3比2获胜。如果我们上半场以1比3落后两球，比赛结束时就会以5比3取胜。这不是准确的比分，但通常情况下，貌似落后时我们会踢得更好。

作为教练，这让我有些抓狂。如果我们半场落后都能赢得比赛的话，为何不能始终踢出好球呢？很明显，我们有这种实力，也有这种获胜的愿望，那为何非要在自己落后时才将这些表现出来呢？

一支球队赢得或者输掉一场比赛的原因有很多：球队的化学反应、技术、主场优势甚至天气因素。但我执教的球队的表现是否代表了更广泛的规律呢？

行为经济学家德文·波普（Devin Pope）和我决定研究一番。足球比赛得分很少，很难收集到足够多的、有意义的孩子们比赛的数据，因此我们选择对职业篮球比赛进行研究。

我们分析了共计约两万场美职篮（NBA）比赛超过15年的比赛数据。既有马刺队大卫·罗宾逊（David Robinson）的比赛，也有凯尔特人队保罗·皮尔斯（Paul Pierce）、雷·阿伦（Ray Allen）和凯文·加内特（Kevin Garnett）的比赛，不一而足。我们记录了半场比分，以及最终哪队获胜。

跟主场优势的通常说法一致，球队在主场赢球的概率比客场高；赛季中获胜比例更高的球队表现也更好，赢得比赛的概

率也更高；半场领先越多的球队获胜的概率更高，这没什么好奇怪的。一支球队每多领先对手2分，获胜概率就会增加7%左右。

这说得通，领先更容易获胜。

有一个例外，就是在球队胜负转换的那个点上。

假设某个球队输两分，根据其他数据类推的话，这个球队赢球的概率应该比领先两分的球队低7%左右。在对各支球队实力、主客场比赛以及其他所有因素进行控制的情况下，在一百场比赛中，半场落后两分的球队应该比半场领先两分的球队少赢七场比赛。

但事实并非如此。

事实上，半场落后两分的球队赢球的概率反而更高。落后不仅提高了球队赢球的概率（8%左右），与对手相比，还提高了赢得比赛的次数。

如果下注的话，赌半场落后两分的球队获胜更保险一些。[2]

为何稍稍落后反而会让球队赢球呢？为了找到原因，我们设计了一个小游戏。

试想一下，你坐在电脑键盘前。在键盘左侧，字母Q键下面是字母A键。在键盘下部，字母V和N之间是字母B。请将一根手指放在A上，另一根手指放在B上，连续交替按这两个键，A、B、A、B、A、B……速度越快越好。

每当你依次按下这两个键时，都会得一分。按键速度越快，最终得到的总分就越高。这并不是什么好玩的游戏，但却没什么难度。我们把这个游戏换成一个比赛。比赛分两个半场，每个半场30秒钟，中场有短暂的休息时间。比赛结束时，得分最多的选手会获得一笔奖金。

中场期间，我们为不同的选手提供了不同的信息。其中一

些选手什么信息都得不到，另一些选手则会得到有关比赛情况的反馈。和Opower公司提供的能源报告类似，选手们可以知道与对手相比自己表现如何。

为了测试落后的影响作用，我们操控了这些反馈意见。我们告知某选手，对手领先1分，也就是说这个选手落后1分。之后我们测评了这个选手在下半场比赛的努力程度，即他们点击键盘的次数是增多了还是减少了。

结果是，觉得自己比分落后会给人以激励，让人更加努力。与没有得到任何反馈的选手相比，认为自己落后的那些人的努力程度会提高三倍以上。[3]

通过影响人们的参照点，或者影响人们用于衡量自己表现的标杆，这种竞争可以影响人们受激励的程度。进行5000米赛跑比赛，参加考试，或者在办公室打销售电话时，我们通常会给自己设定一个目标，比如希望自己在20分钟内跑完，成绩得“A”，或者这个月要开发10个新客户。

成绩与这些目标之间的相对关系，反过来会影响我们继续工作的努力程度。请考虑下列情况：

奇普（Chip）和乔治（George）两人都喜欢锻炼身体，他们的健身计划都是每天做25个仰卧起坐。一天，奇普将目标定成了37个仰卧起坐，乔治的目标则是33个。做完35个仰卧起坐后，奇普和乔治都累了，他们都最多可能再做一个或两个。

你觉得谁会更加努力地完成最后这两个仰卧起坐呢？奇普还是乔治？

人们通常认为奇普会更努力，因为他尚未完成自己的目标。他只做了35个，但目标是37个。奇普快达到自己的目标了，只要再努力一点就行。乔治可能感觉很好，因为他已经达到了自己的目标；奇普可能会感觉不满意，因为他尚未达到自己的目标。这种不满意将驱使他更加努力，因为与领先相比，

落后具有更强的激励作用。

落后的激励作用不仅对总体目标起作用，还会出现在达成目标的过程中。如果我们这个月的目标是开发10个新客户，月中时我们只开发了4个，与已经开发了8个新客户相比，我们对自己的表现会更加不满。落后于我们理想的目标会激励我们更加努力。

竞争的激励作用源自类似的原因。我们会利用提前设定的目标（比如33个仰卧起坐或开发10个新客户）来衡量自己是否成功，也经常会把他人作为比较标准。能否赢得一场篮球比赛不仅取决于你的球队得了多少分，还取决于你是否比对手多得分。你自己每个月用的电很多吗？很难说，但如果某个邻居的用电量远少于你的话，就会促使你们去缩小差距。

有时，比他人优秀会给你带来明显而诱人的奖励：销售额最高的那个人能够拿到奖金，杆数最少的那个人会赢得高尔夫球锦标赛。有些时候，奖励代表一种成就感。获胜带来的满足感要超过失败，比邻居少用电的感觉要好于比他人用得多。

落后于他人能够激励我们做出更好的表现。但落后总会激励人更努力吗？

失利何时会导致进一步的失利

理查德·潘乔·冈萨雷斯（Richard Pancho Gonzales）是有史以来最好的网球选手之一。冈萨雷斯于1928年出生在加利福尼亚州洛杉矶市，他是这项运动中少有的几位墨西哥裔美国明星球员之一。十二岁时，妈妈给了他一支51美分的球拍，从此他便开始了网球生涯。他通过观察附近公开赛中选手的表现来自学成才。19岁时，他的身高达到一米九，这让他在自己的发球轮占有优势。

冈萨雷斯创纪录地连续八年成为世界上最优秀的网球选手。在他的职业生涯中，他一共赢得了17个主要比赛的单打冠军，包括两次大满贯冠军。《体育画报》（*Sports Illustrated*）的编辑在评选20世纪最受人们喜爱的运动员时，将冈萨雷斯列在第15位，并声称，如果通过一场网球比赛来决定地球命运的话，人们会选择让冈萨雷斯来发球。

冈萨雷斯最非同寻常的一场比赛，是1969年在温布尔登对阵查理·帕萨雷尔（Charlie Pasarell）。那时，41岁的冈萨雷斯已经做了祖父，帕萨雷尔（25岁）不仅比他年轻许多，还曾经在冈萨雷斯手下接受过训练，模仿过他的击球动作和技巧。

比赛开始，双方都保住了自己的发球局。冈萨雷斯发球时赢了一分，帕萨雷尔发球时同样赢了一分。比分交替上升，五局、十局、十五局，冈萨雷斯无数次挽救局点避免落败，二十局、三十局、四十局，最终，帕萨雷尔在四十六局时放高球到对方底线，从而破掉了冈萨雷斯的发球局，他赢了第一场比赛，比分24∶22。

第二场比赛在晚上七点多开始，当天伦敦天气阴沉，天色渐暗。冈萨雷斯抱怨视线越来越差，但裁判并未理会。不管是冈萨雷斯饿了还是无法看清楚，第二场他又输了，但这场用时

很少，最终比分1∶6。第二场结束后，比赛将于第二天继续进行。

第二天早晨天气很好，两位选手回到场上继续激战。冈萨雷斯不断努力但就是无法完成破发，比分一路攀升，6∶6、8∶8和10∶10。29局比赛后，帕萨雷尔出现两次失误，输掉了第三场比赛，比分14∶16。

此时比赛势头突然发生了逆转。帕萨雷尔出现失误并输掉了第四场比赛，比分3∶6。此时比赛已经打平，比分2∶2。冈萨雷斯看上去很疲惫，他靠球拍支撑自己来拖延时间，但他不会放弃。帕萨雷尔一次次将他逼入绝境，但就是无法彻底击败他。此前比赛中帕萨雷尔频频奏效的放高球战术不再起作用了。冈萨雷斯开始反击，在7次平分之后，他赢得了自己的发球局，比分变成了5∶5。

接下来一场帕萨雷尔赢了，但冈萨雷斯又一次从0∶40落后的局面中追了上来。比赛势头不断变化，比分交替上升。最终冈萨雷斯赢得了最后11分，并以11∶9的成绩赢得了这次比赛，从而最终获胜。

这场比赛用时超过5小时，局数超过110局，是温布尔登历史上耗时最长的单打比赛之一。

出于该史诗级比赛的部分原因，温布尔登于1971年引入了抢七。比赛在6∶6平分后，两位选手不用一场又一场地打下去直到其中一人领先两分，而是通过抢七来确定谁获胜。[4]双方轮流发球，最先得到7分的一方获胜（而且要比对手多2分）。抢七会持续一段时间，但能够降低像冈萨雷斯对阵帕萨雷尔这种冗长比赛出现的概率。与我们在篮球比赛方面的研究类似，一位经济学家想知道，网球比赛失利对人们会产生怎样的影响。假设一位选手抢七失利：这会影响他在其他比赛中的表现吗？

在分析了数千场比赛之后，他发现，答案是肯定的。但这种影响与我们在篮球比赛中得到的结果完全相反。失利不会让选手有更好的表现，而会让他们表现得更糟糕。第一场抢七失利的选手，基本上都会在第二场再次失利。

为何会这样呢？

人们往往愿意将失利的不同影响归因于两种运动之间的区别：篮球是一项集体运动，网球则是个人运动；篮球比赛持续时间不超过一小时，而网球比赛往往长达两三个小时。此外还有很多其他方面的区别。

但最终人们发现，这跟篮球和网球运动之间的差别没太大关系，更多在于失利程度有多高，或者说失利有多糟糕。

人们在接近自己的目标时会备感振奋。以咖啡店和百吉饼店的会员卡为例，或者以其他培养顾客忠诚度的方式为例。通常，持有会员卡的常客会得到免费赠品比如买九杯咖啡送一杯，买五个百吉饼送一个。这种奖励会带来回头客，但其作用取决于人们有多少接近拿到这种奖励的机会。与刚刚开始使用这种会员卡的人相比，快要拿到奖励机会的顾客前来消费的次数更频繁。感觉马上就要达到目标了，这会让我们更加积极，所以很快就会再次光顾。

动物身上同样存在这种行为模式。与刚刚开始走迷宫的老鼠相比，快要拿到奖励（比如奶酪）的那些老鼠跑得更快。且越接近拿到奖励，这种激励作用越明显。

在比赛中，这不仅仅是落后的问题，还与落后多少有关。稍稍落后一点要比大比分落后的激励作用更明显，因为前者更接近赢得比赛的目标。

以半场落后一分的球队为例。他们快要达到自己的目标时，就像刚刚转过墙角已经看到奶酪的老鼠一样。此时，如果他们好好防守再得一分，就能填补此前的差距，而再努把力的

话，就可以从输球方变成赢球方。正如篮球评论员说的那样，他们是如此之接近，几乎已经品尝到了胜利的滋味。

相反，落后8分的球队也在比赛，但心理状态完全不同。他们必须做好防守，还要多进几个球，甚至需要打出一波得分高潮。他们距离获胜很遥远，即使可以嗅到胜利的味道，但离得太远仍无法品尝到其滋味。

当我们落后很多时，很难鼓动球员做更多的努力。落后8分的球队依然有可能赢球，但差距让胜利显得遥不可及。并且，如果我们并不确信会带来很大改观的话，就很难付出更多的努力。

所以，社会比较不仅可以提升激励效果，也有可能降低激励效果。

设想一下，你的球队不是落后8分，而是落后20分或25分，落后如此之多，获胜的机会非常渺茫。必须要有很多机缘才能追赶上来，连你自己都怀疑有没有可能做到这点，所以你会放弃。因此，在成功开始显得不太可能的情形下，激励效果会下降，竞争变成了负激励。

网球选手输掉抢七之后就会出现这种情况。赢得比赛并非不可能，但却变得更加困难。输掉抢七的选手原本已经在胜利的路上走了一半，现在却变成卡在失利之路的中间，他们的落后不是一星半点，而是落后一大截。[5]

这种相对表现方面的快速转变会导致负激励效果尤为明显。当然，落后的感觉固然不好，但遥遥领先却最终失利的感觉更糟糕。就像你觉得自己是升职的首选，却发现自己在升职人选中排名倒数一样。排名倒数感觉不好，但排名靠前的人可能最终感觉更糟糕。[6]

毫无疑问，落后太多会让人们退缩，放弃，不再努力。

有趣的是，远远落后于他人并不是人们选择放弃的唯一原

因，是否放弃还取决于起初人们期望与他人相比做出什么样的表现。

网球比赛中，通常都会有一位颇受欢迎的选手，或最近在其他比赛中的表现让他排名更高。与没人听过的政坛新星相比，绝大多数的人都希望目前在任的政治家竞选获胜（只要其在任期内表现很好）。受欢迎的选手理应表现得更好，这种期望通常会带来额外的包袱。人们期望他们有好的表现，这会加剧失利的潜在影响。而弱势方失利则不会有这么大的影响，因为人们本来就觉得他们会输，即使失利也不会改变人们对他们的看法。但如果受欢迎的选手失利的话，他在人们心目中的形象会产生很大的负面影响。

因此，选手们可能会想方设法地自我设限，为自己表现欠佳找借口。

比如，某运动员担心会在即将到来的比赛中失利，他可能会有违常理地选择在比赛前一天到外面逗留很晚，因为这是一个非常好的失利借口。如果他第二天的比赛表现不好的话，就可以利用这个借口。失利的原因不在于他的能力问题，而是另有解释：如果他之前没在外面逗留那么晚的话，他会表现得很好。

退赛也能起到同样的作用。人们觉得某些运动员如果继续比赛的话，肯定能赢，但部分运动员还是选择了提前退赛。

研究人员发现，正是出于这个原因，人们最喜欢的选手退赛的概率更高。

对于本应获胜，但实际看上去可能要输掉比赛的选手而言，退赛变成了保存颜面的一种方式。

无论人还是社会组织，都经常会选择退出。一些篮球运动员在跳投后可能会一瘸一拐，在余下的比赛中作壁上观；某些政治家会退出竞选，希望有更多的时间陪伴家人；一些公司会

选择放弃某些合作项目，转而将精力放在其他战略优先项目上。

有时，退赛也有足够的理由，比如运动员的腿受伤了；这个政治家很爱自己的家人；这个项目与该公司的业务发展方向不符。

除了这些，退出则变成了一种巧妙的防御机制，人们可以借此避免失败。退出能够让我们保住我们在人们心中的美好形象，即使如果我们继续努力，兴许会变得更成功。

让社会影响发挥作用

这些想法会给我们什么启示呢？无论是鼓励销售团队继续加油还是让学生更努力地学习，社会比较都是一个强大的驱动力。告诉人们与同伴相比表现如何，可以让人们更加努力工作，提高完成目标的概率。与此同时，不精心设计的话，社会比较也会让人们心灰意冷，选择放弃和退出。

遗憾的是，很多公司和学校都崇尚胜者为王。例如，这个季度销售量最多的那个人可以升职；成绩排名第一的学生可以在毕业典礼上致告别辞。

虽然这样的策略能够激励排名靠前的那些人，但通常会让其他人感觉没有任何赢的希望。销售量只有一半的人可能会觉得自己落后太多，继而选择放弃努力；成绩得C或D的学生也会有同样的感觉，觉得既然得A看上去遥不可及，为何还要继续努力呢？

鼓励大家继续努力的一种方式是缩小比较组，即根据个人表现将大组分成不同的小组。例如，高尔夫球锦标赛的组织者会将参赛者分成不同的组别，每个组别的选手技术相当，这让球手可以与具有同等能力的人去竞争，以减少感觉自己远远落后的概率，同时有助于保持激励作用。

类似地，有些机构不会让个人与其他所有人做比较，而是向人们反馈稍稍领先的那些人的表现如何。Opower公司没有让人们与表现最好的邻居相比，而是告诉他们与类似的邻居相比表现如何。这就像落后两分的篮球队，觉得自己稍稍落后会让自己更加努力，提升再比表现。

再比如，汽车租赁公司安飞士（Avis）一直称，由于他们排名第二而不是第一，所以才会更加努力。哈佛大学的托德·罗杰斯（Todd Rogers）教授和加州大学伯克利分校的唐·穆尔

（Don Moore）教授在政治领域对该观点进行了测试。他们给100多万名佛罗里达州民主党人发了邮件，称他们的州长候选人在投票中稍稍领先或者稍稍落后。如果强调其支持的候选人落后，筹集的竞选资金可以增加60%，人们会为此多贡献一份力量。

这些观点甚至对选择应聘者也有参考价值。选择能力足够、但该工作对其有一定挑战性的应聘者，通常干劲更足。例如，2008年奥巴马总统的竞选团队任命各州主管时，他们喜欢选择之前的副主管，而不是此前多次做过主管的那些人。因为副主管通常会觉得自己稍稍落后于主管，所以工作更有动力，沾沾自喜的可能性更小。

在招聘、集资，乃至节能等方面，人们不是按部就班的机器人。与他人相比自己表现如何，会影响人们的努力程度。

社会助长效应同样可以让人做到最好。无论是跑半程马拉松还是努力减几斤肉，都可以利用同伴的表现来提高成功的概率。

至少，在同伴面前，我们要守信用。人们会给自己计划每周至少锻炼几次，但时常会因工作、家庭和生活等原因选择放弃。但如果有人等着和你一起去健身的话，你就很难爽约，进而无形中提高我们坚持健身的概率。

同伴也可以激励人们加倍努力。自己一个人完成某项任务时，遇到点困难就很容易懈怠，但如果有同伴一起参与的话，我们就不容易放弃。就像在赛道上冲刺的蟑螂一样，有同伴在场时，我们往往会付出更多的努力。即使我们好胜心并不强，有同伴在场也会让我们坚持完成任务。

如果你无法找到健身伙伴的话，那就在有人的地方跑步，或者去健身房。有他人在场可以激励我们110%的努力。[7]

---

[1] 有关社会助长效应的研究可以分为两大主要领域：观众效应研究和共作效应研究。前者研

究的是有观众在场会对人的表现有何影响，比如独自跑步以及在别人的关注下跑步对跑步速度有何影响。后者研究的是，如果有其他人独立但却同时做同样事情的话，人们的表现会受到怎样的影响，比如独自跑步以及和另一个人一起跑步对跑步速度有何影响。在这两种情况下，其他人在场都能影响人们的表现，并且背后的原因是相似的。

[2] 大学篮球比赛同样如此。对**4.5**万场比赛的分析结果显示，半场落后能够极大地提高全国大学体育协会（**NCAA**）球队获胜的概率，半场稍稍落后的球队赢球的概率更高。**NCAA**比赛扩大到**64**支球队以来，排名第九位的种子球队击败排名第八的概率达**54%**。差距并不大，但考虑到排名第八的种子球队理应更好，这确实令人吃惊。

[3] 该试验排除了篮球比赛中我们无法控制的某些因素。比如裁判也许支持落后的一方，多给了他们一次暂停机会，吹罚他们犯规的次数更少，从而提高了他们赢球的概率。抑或球队教练更擅长在落后时激励队员，不擅长在领先时鼓舞士气。在我们进行的其他试验中，有人提出了这种质疑，即使这样我们也无法将其从数据中排除掉，但在这个试验中我们可以做到。结果是，即使没有教练或裁判，选手们知道自己稍稍落后也会变得更加努力。

[4] 这是最后一场比赛，且只有这场比赛需要抢**7**分。

[5] 值得注意的是，在**Opower**公司的研究中，并未发现落后很多时的负激励效应（奥尔科特，**2011**）。在知道邻居用电量远少于自己家时，人们貌似并不会放弃努力，或下决心忽视自己的用电量。如果非说有什么相关信息的话，数据表明，用电最多的家庭往往节约量最多的家庭。但是，我们尚不清楚这到底是一种心理作用还是自然反应。超重**20**磅时，减肥两磅要比只超重**3**磅时更困难。同样，用电更多的家庭也许有更多可削减用电之处。可能他们此前并未采取这么多措施，因此更容易将用电量降下来。

[6] 获胜同样会有负激励，但原因却完全不同。在遥遥领先于对手时，看起来获胜毫无悬念，因此，人们会把脚从加速踏板上挪开，不会继续努力，而是变得自满起来。例如在伊索寓言著名的龟兔赛跑故事中，兔子遥遥领先于乌龟，看上去它将轻松赢得比赛。但兔子太过于自信，所以呼呼大睡起来，等它醒来时，乌龟已经获得了胜利。值得注意的是，只有大幅领先才会出现自满情绪，小幅领先不会产生这种情绪。

[7] 有两点需要说明。第一，不要和能力远在你之上的那些人直接进行对比。专业赛跑运动员可以给你提供很好的建议，但总是和他们一起跑，会让自己觉得能力欠缺太多，而最终选择放弃。你最好选个比自己略好或略差的人。如果对方略好的话，会让你更加努力；如果对方略差，至少会让我们自我感觉很好。

第二，让刚入门人员参与进来要慎重。如果某人此前从未投过篮的话，其他人可以提供建议，但同时可能会让他更焦虑。如果让他从某个熟悉的人身上学习，就可以有效减少潜在的负面影响。

06 结语：让社会影响发挥作用

居住地点能否影响你的健康和幸福……选择自己的影响力……

美国一直被视为一个充满机遇的地方，但移民者遭遇的现实却远非如此。20世纪早期，刚刚来到纽约城（New York City）的新移民经常十几个人挤在一间屋子中，房屋还摇摇欲坠。一群流浪儿童挤在壁炉边取暖，或者在大街小巷帮人擦皮鞋或乞讨。贫民窟一片贫穷和凄凉的混乱场面，破旧的木棚房挤在一起，很容易让人以为到了某个贫穷国家。

受这种情况刺激，20世纪30年代，美国开始发展公共住房。作为富兰克林·罗斯福（Franklin Roosevelt）新政的一部分，《国家工业复兴法案》（*National Industrial Recovery Act*）促使公共工程管理局（Public Works Administration）清理贫民窟，为低收入者建造住房。1936年，第一个公共住房项目在亚特兰大开工。十年之后，全美建造完成了50多个此类项目。

会有知名建筑师被请来为社区做设计，旨在促进人际互动交流。公共住房中有孩子们集中玩耍的场所，还有图书馆和幼儿园等综合服务中心。有些房屋甚至还有单独的浴缸和电灶，这在当时可是奢侈品。

原本这些住房项目是用来消除贫民窟的，但很快这些住房本身就变成了贫民窟。自然变质和年久失修，使得这些住房开始发霉，还有人蓄意破坏，蟑螂四处横行。住房本身建造质量低劣，加之管理不善，使得民众普遍不满，房屋空置率很高。

最初设计的公共住房标准很高，并且广泛面向申请人，最终却变成了人们走投无路时的选择。如今它成了贫困、犯罪和

种族隔离的多发区。政治家们拒绝在中产阶级和工人阶层附近建造这种住房，而是将其集中建在城市中本来已经非常贫困的地区。很多白人纷纷从城内逃至郊区，且收入方面的要求让人们进一步分化，很快，只有那些没其他地方可去的人才会留在公共住房内。

从20世纪60年代末70年代初起，政府开始尝试一种新的解决方式——试验住房补贴计划。该计划不仅关注房屋供应方面（建设了多少低收入住房），同时还关注需求方面。它不仅为特定属性的开发项目提供“项目型”帮助，同时还给各个家庭发放代金券。这种租赁型补助涵盖了家庭收入的25%与市场价格之间的差价，并且可以在任何接受这种代金券的地方使用。人们不再受限于公共住房项目，可以自由选择搬到自己喜欢的地方。

发放代金券是为了鼓励人们搬到更好的地方居住。低收入家庭有了更多的选择，他们不用聚集在公共住房中，可以搬到犯罪率更低、贫困人口更少的地方。

遗憾的是，很多人并没有这么做。最终人们发现，问题不在于人们有没有更多的选择。这些贫困家庭在租金方面得到了帮助，但却面临着一系列的其他障碍。他们不了解其他可以去的居住地点，不知道那里有没有歧视，以及当地的其他情况，同时他们也没有交通工具，这些因素加在一起，使人们只能继续待在极度贫困的社区中。表面上看，他们有机会去任何地方，但实际上人们无法做到这点。

1992年，美国政府推出了一个名叫“搬向机遇”（Moving to Opportunity）的新计划。深刻认识到了此前工作中遇到的困难，该新计划将租房代金券与集中找房和咨询服务综合在一起，为让人们有能力搬家提供了更多的支持。

最初的工作仅在大都市区中成规模的城市里开展。美国有

21个可能的实施地点，经过筛选只留下5个：巴尔的摩、波士顿、芝加哥、纽约和洛杉矶。

在各个城市中，当地公共住房管理局通过传单、租客协会和其他一系列的方式招揽计划参与人员，参与者仅限于有孩子的低收入家庭。这些家庭必须住在公共住房内，或者生活在位于贫困地区的项目制的第八住房补贴住所内。该地区的贫困人口率至少要达到40%。有3/4的申请者都靠社会救济生活，其中高中毕业的人不足一半。

需求如此众多，只能靠抽签确定入选者。“搬向机遇”计划名副其实，它不仅鼓励大家搬家，同时还鼓励人们搬到贫困率更低的社区中。申请者在寻求租赁私人住房的过程中会得到建议和帮助，但这些房子必须位于贫困率低于10%的区域。该计划还鼓励低收入家庭从美国最令人苦恼的城市社区搬到完全不同的环境中。

这点对“搬向机遇”计划来说至关重要。数十年来，科学家和政策制定者们一直在争论所谓的“邻里效应”（Neighborhood Effects）的作用。生活在贫困率较高的地区中，人们在很多方面都过得不好。在贫困社区中长大的孩子的智商更低，语言能力和阅读能力更差，青少年失学率更高，更容易出现暴力和犯罪行为，抑郁、失业、酗酒和精神问题出现的概率也更高。在收入、健康和教育等方面，来自贫困社区的人们都表现得更糟糕。

但人们并不清楚这种差异的起因何在。在贫困社区中长大的人们面临的挑战会更大。犯罪率一直居高不下，学校缺乏资金，政府服务品质低，种族隔离现象高发。高收入工作机会更少，获得好工作的阻力更大。

总体来说，贫困社区与富裕社区的人在很多方面都差异巨大。

我们很难确定造成这种差异的原因。到底是因为个人和家庭环境因素，还是只是由于邻里效应的影响？贫困社区中长大的孩子学习成绩更差，是因为学校差还是因为父母本身就没受过良好的教育？居住在贫困率高的地区的人们往往有更多行为和精神健康方面的问题，是因为他们天生如此还是居住地点所致？

这是一个经典的先天与后天的问题。一个人的生活质量到底有多少取决于基因，又有多少取决于环境？多少取决于人的本性，多少取决于周围环境？

该问题的答案具有重要的政策含义。政府到底应该在辅导计划上多花钱，还是要投钱让贫困家庭搬到高收入地区？到底是要关注个体健康，还是注重改善社区环境？

“搬向机遇”计划本身提供了一个独特的探究这些问题的机会。政府随机选择一些家庭，让他们有机会搬到更好的社区；另一些家庭则待在原地。科学家们可以就此研究邻里效应对人们生活质量的影响，是后天还是先天因素的影响。

多年之后，在分析数据时，科学家们发现了一些令人印象深刻的效应。当人们搬到低贫困率地区之后，大人和孩子的健康和幸福感都有了明显的改善；青少年的犯罪率降低了35%，受伤或患哮喘病的概率也降低了；女孩吸食大麻的概率变小了，因财产犯罪被捕的现象也少了很多；成人患肥胖症、遭受心理困扰和抑郁症的概率降低了。在降低肥胖症患病可能性方面，搬家似乎可以和吃药起到同样的效果。

但这个计划最突出的作用表现在经济成果方面。在孩子13岁之前搬到低贫困率社区的家庭中，孩子上大学的概率更高，且能找到更高收入的工作。而且这些孩子长大成人后，可以生活在更好的社区中，他们成为单亲父母的概率也更低。

搬家效果相当可观。在这些孩子二十几岁时，与那些没有

搬家的孩子相比，他们的年收入高了近33%。[1]

而且，搬家时孩子的年龄越小，这种作用越明显。如果在孩子8岁时就搬家，这个孩子在整个职业生涯中可以多挣近30万美元，远远超过为补贴代金券额外付出的成本。

搬到更好的社区使得人们的生活变得更好，并且在更好的社区中生活的时间越长，他们的生活变得越好。

总而言之，生活地域对我们的人生有着重大的影响。

邻里效应当然也是多层面的。环境可以改善人们的健康状态和幸福感，这背后有多种原因。有些区域的零售店产品更多样，有更多的师资，孩子们玩耍的社区中心也更多。所有这些都会让其中的居民更幸福、更健康、更富有。

另一大关键因素在于其他人，即我们身边的人。他们喜欢体育运动还是看电视？他们是在参加辩论赛还是在吸毒？

无论你是在贫困社区中长大的孩子，还是生活在富裕社区中的企业高管，你的周围每天都会出现很多人：隔壁家的小孩，办公室中的同事，还有一起游泳的人。

环境会决定我们的命运吗？当然不会。在贫困家庭中长大不会给我们判死刑，正如在富裕家庭中长大无法保证我们幸福一样。

但我们一直在受身边其他人的影响。

有时社会影响会让我们模仿他人。和在粉玉米和蓝玉米之间进行选择的猴子一样，我们会以他人的行为作为参考，简化我们的选择过程，以便让我们选择更好（更美味）的食物。我们会模仿同类的选择和行为，这种模仿行为决定了我们的一切，从如何看待某种商品到接不接受某种观点。

其他人不只会吸引我们，也会让我们生出抵触之心。点菜时我们会和同伴点不同的饮料，某些歌手太过流行时我们选择放弃追随。就像孩子会和自己的哥哥姐姐有所不同一样，我们

会努力为自己塑造一个独特的、与他人有所区别的身份。即使我们不会总选择与众不同，也会想方设法让自己感觉与众不同。

我们到底是要模仿他人还是要与他人有所区别，取决于这些“他人”是谁。我们做出的选择，比如穿什么衣服、学习有多努力，以及要从事什么职业，都取决于做这些事情的是哪些人。和小绿青蛙一样，我们会选择能够传递某种想要的信息的那些事物，避开传递出自己不想要的信息的那些选择和行动。

但这并不是一个简单的非此即彼的问题，因为我们不想和他人完全一致或者完全不同。我们做出的选择和行为方式，能够让我们恰到好处地与众不同，在相似性与区别性之间找到平衡点。和金发女孩一样，我们会避开两个极端。我们喜欢那些相似度中等的事物，我们会将新鲜感的诱惑与熟悉感的舒适恰到好处地结合在一起，直至我们不再有不好的感觉。

同伴不仅会影响我们的选择，还会激励我们的行动。其他人在场会让我们骑行速度变快、节约更多能源、成功地反败为胜，但是，如果我们落后太多的话，这些人在场会让我们选择退出，选择放弃，因为差距实在太大了。

虽然其他人几乎会影响我们的方方面面，我们通常却无法意识到这些影响的存在。我们可以举出他人受社会影响的例子，但通常很难意识到社会影响对自身的作用。

在本书里，我们了解了关于大学生们判断女孩魅力的试验。心理学家理查德·莫兰德发现，上课次数越多的女孩在同学眼中的魅力越大。也就是说，在别人眼前出现的次数越频繁，获得对方好感的概率越大。

多年之前，当时莫兰德还是一名大学生，他在科罗拉多州波尔德当地一家名叫“乔伊斯之家”（Joyce’s）的百货店工作。和前面我们设想的那对情侣一样，一同在那工作的还有一个年

轻的女孩。见过几次面之后，莫兰德觉得她很美丽，交谈几次之后，俩人开始约会，最终这位同事变成了他的妻子。

在学校和工作之外，人们没有太多的时间去见他人，所以最终往往会喜欢上身边的人。

因为与这个女孩见面的次数越来越多，所以莫兰德才觉得她越来越可爱，并最终娶了她吗？

就像我们所有人一样，莫兰德对此问题也会给出否定的回答。我们觉得爱人之所以能够吸引我们，是因为他们很有魅力、笑容很甜，而不是因为我们恰好有相同的工作。

与购买产品和选择职业一样，我们觉得自己是在有意识地选择爱人和朋友，我们认为自己的选择是基于个人偏好，而不是基于我们恰好看到过对方多少次抑或对方会让我们想起某个人。

如果站在旁观者的角度看待某个人的行为的话，难免会做出这样的猜测。

我们本质上属于社会动物。无论我们有没有意识到这一点，其他人对我们生活的方方面面都有微妙的影响，并且影响之大令人吃惊。对我们而言，社会影响虽然是无形的，但却影响巨大。我们无法看到这种影响，但并不意味着这种影响不存在。

人们往往会戴着有色眼镜来看待社会影响，哀叹人类只是随波逐流的旅鼠，盲目跟随周围的其他同类。从众不是什么好现象，模仿他人的天性，会让我们在应当提出异议时选择随声附和，或者在应当直抒己见时选择沉默不语。

但社会影响本身无所谓好坏。跟随坏人的脚步，会让世界多一份罪恶，跟随好人的脚步，会让世界更添一份美好。

我们可以选择自己所受的影响。社会影响对我们的行为有巨大影响，通过更好地理解社会影响如何发生作用，我们能够

控制其作用，扬长避短。我们可以保持自己的独立性，避免随波逐流。可以让社交活动变得更富有成果，取得更大的成功。利用他人让我们做出更好的决定。在了解社会影响何时可以为我所用之后，我们可以决定何时抵制其作用，何时拥抱这种影响。

通过研究社会影响的作用机制，我们可以利用它来改善我们和他人的生活。社会影响也是一种工具，和其他工具没有区别。在了解了其作用机制之后，我们无须被动地、眼睁睁地看着这种影响发生，而是可以对其加以利用。我们还可以设计环境、创造条件，实施Opower公司以及“搬向机遇”等计划，利用社会影响力让世界变得更加美好。

你在哪里看到过社会影响的存在？周围人对你的生活有怎样的影响？你对他们的生活又起着怎样的作用？

了解无形的社会影响，会让我们所有人过得更好。

想提高自己的影响力吗？想做出更好的决定吗？

想更好地激励自己和他人吗？

请访问JonahBerger.com以获取更多的建议和方法。

---

[1] 在相关的研究中，人们研究了在不同地区长大对于此后期望的人生收入会有多大程度的提升或损害。例如，孩子在新泽西卑尔根地区每多成长一年，成年后的家庭收入就可提升**0.7**个百分点。但在纽约曼哈顿地区每多成长一年，随后的家庭收入会减少超过**0.5**个百分点。这个数字本身并不大，但把**20**年的经历加在一起差别可就相当大了。与美国平均水平相比，在卑尔根地区长大能够将一个人的收入提高约**15%**，而在纽约城长大将使收入降低大约**10**个百分点。要了解更多信息，请访问网站**http：//www.equality-of-opportunity.org/**。

致谢

从某种程度上讲，第二本书的致谢部分要比第一本难写。如果你不确定自己会不会再写一本书的话，在第一本书中你就会感谢所有在你人生道路上曾经帮过你的人。如果最终你写了第二本书的话，情况就有点尴尬了。你要重新把帮过你的所有人再感谢一遍吗？感谢一次是否已经够了呢？无论如何，还是要再次对我在《疯传：让你的产品、思想、行为像病毒一样入侵》（*Contagious*：*Why Things Catch On*）这本书中提到的所有人表示感谢。没有你们的话，《传染：塑造消费、心智、决策的隐秘力量》（*InvisibleInfluence*：*The Hidden Forces That Shape Behavior*）这本书就无从谈起了。

我还要感谢其他人。感谢塔尼娅·沙特朗（Tanya Chartrand）、萨普纳·谢里安（Sapna Cheryan）和莎拉·汤森德（Sarah Townsend）一直以来提供的很有启发意义的研究想法，感谢丽贝卡·布鲁诺（Rebecca Bruno）分享的有关孩子名字的研究，感谢理查德·莫兰德（Richard Moreland）、妮可·斯蒂芬斯（Nicole St ephens）和其他一系列不厌其烦地接受我咨询的那些人。感谢西蒙与舒斯特出版社（Simon&Schuster）的本·洛恩（Ben Loehnen）、理查德·罗雷尔（Richard Rhorer）、莫林·科尔（Maureen Cole）在和团队中的其他成员，这本书的出版经历和上一本同样愉快。感谢爱丽丝·拉普兰特（Alice La Plante）对文字进行润色，同时感谢目光敏锐的编辑玛拉·安娜·维托里诺（Mara Ana Vitorino）怀孕期间尚且坚持工作。感谢美国青少年足球联盟（AYSO）东帕罗奥图（East Palo Alto）分部的所有队员和成员允许我执教，感谢杜克大学营销系在我写作本书大部分内容时为我提供办公室，感

谢临时组成的威尔胜（Wilson）篮球队成员，让我在写作之余得到了充足的休息。我的篮球水平很糟糕，希望本书能算作一个合理的借口。

深深地感谢我的合作者以及本书中提及的所有研究成果的提出者。没有你们的话，一个社会科学家不会如此有意思。我的社会心理学研究之路起源于高中时代参加的AP心理学课程，授课恩师是艾略特·爱普斯坦（Eliot Applest ein）。最终我提交的论文是关于群体思维的，这让我开始思考社会影响对人类行为的作用。感谢他以及一路走来我所经历的所有老师和教授：李·罗斯（Lee Ross）、马克·雷普尔（Mark Lepper）、黑泽尔·马库斯（Hazel Markus）和菲尔·津巴多（Phil Zimbardo），以及所有抽时间与我分享该领域奥秘的人。进入这个领域让我深感荣幸。

有人曾经问过一些人，他们最喜欢的社会心理学家是谁。这个问题无法回答。除了上面提到的心理学领域权威之外，我肯定还得列出恰尔蒂尼（Cialdini）、勒温（Lewin）、谢里夫（Sherif）等人。但单纯从贡献的广度来讲，鲍勃·扎荣茨（Bob Zajonc）肯定是其中一位。本书提到的研究多少都与他有关，他在多少个领域做过贡献，统计结果可能会令你大吃一惊。他的人生经历只会让他显得更加传奇。

再次感谢吉姆·莱文（Jim Levine）。和你在一起共事的时间越长，对你的感激之情越强。你总会提出睿智的建议，并且不断提醒我，生活的成就感远不止于工作。还要感谢迪安（Diane）和杰弗里（Jeffrey）、南希（Nancy）和史蒂夫（Steve）、奇瓦（Kiva）、丹尼（Danny）、弗雷德（Fred）以及所有抽时间指引我、鼓励我的人。除了我要的建议之外，你们的热情一直鞭策我继续努力。

最重要的是要感谢乔丹（Jordan）和佐伊（Zoe）。一路走来，每一步都有你们的支持和帮助、鼓励和理解、倾听和思

考、关心和激励，虽然我们都认为这远没有打网球有意思。你们的影响让人看在眼里又难以言传，对此我向你们致以深深的谢意。

《疯传：让你的产品、思想、行为像病毒一样入侵》

CONTAGIOUS:Why Things Catch On

丹尼尔·吉尔伯特 哈佛心理学教授，《撞上快乐》的作者

“伯杰比任何人都更懂得如何让信息疯传。”

查尔斯·都希格 畅销书《习惯的力量》的作者

“为什么某些思想几乎能够一夜流行，而另一些却石沉大海？为什么有些产品会无处不在，而另一些则无人问津？乔纳·伯杰知道这些问题的答案，并在这本书中揭示了疯传的秘密。”

奇普·希思 《粘住》的作者

“假如你想用更小的预算获得更大的影响力，请不要错过这本书，它将告诉你如何让事物疯狂地传播。”

李光斗　中国品牌第一人、中央电视台品牌顾问、品牌竞争力学派创始人

“揭开流行背后的秘密，引爆潮流的营销艺术，让你的品牌像病毒一样疯传。”

袁岳 零点研究咨询集团董事长

“有些流行的背后有故事，许多流行的背后有规律。这本书告诉了读者故事与规律的背后还有些什么。”

张永伟 国务院发展研究中心研究员

“在社交网络发达时期，传播的投入与产出如何更合理？本书提示：口头传播已经变得比传统广告更具优势，因为它不会夸大其词，更能精准地锁定人群。”

罗文杲 《销售与市场》副总编

“正确地开发新产品变得越来越困难。正如本书作者所言，我们也许很容易发现流行趋势，但却很难主导、利用并掀起波澜，因为产品和思想的流行都是渐进而来的。”

俞雷 喜临门股份有限公司副总裁

“我们不用喋喋不休地强调产品的好处，而要想办法让消费者投入真实的情感，把‘自己喜欢’变成‘对人传播’，把临时讨论变成持续推荐。”

《金融时报》

“对于严肃的市场营销专业人士而言，本书不太可能提供任何惊人的新观点。但如果你是一位非专业人士，并试图了解在一个只有三分钟热情的社交媒体上瘾者比比皆是的世界中，怎样才是制造影响的最佳方式，那么本书能够给你提供充足的思考素材。”

《科克斯书评》

“伯杰揭示了流行产生的秘密，告诉我们为什么某些产品、思想和行为会获得巨大的社会影响力。这本书是继《引爆点》和《魔鬼经济学》之后的又一佳作，书中富含既有娱乐性又有解释力的案例，并突破性地将关注点从在线传播技术转移到人际传播因素之中。”

《出版商周刊》

“这是一本具有感染力的关于病毒营销的著作。作者以幽默、风趣的语言描绘了认知心理学和社会行为学之间的交互影响过程，着眼于帮助商人和其他群体传播他们的信息，其研究结果也可作为研究流行文化传播的基础读物。”

《今日美国》

“这是一本揭秘为何人们更愿意传播某些事物的书。”

郭广宇（鼠小疯） 三只松鼠首席品牌官

一个成功品牌的诞生，都要经历两个阶段，首要是提供服务，更高层次是输出文化；一个是品类定位上的成功，是迈向品牌的奠基石，就如三只松鼠没有坚定做坚果品类难有今天，跨过第一个阶段才有可能进入第二个阶段，这是真正品牌的阶段，赋予品牌以灵魂与内在，让它有生命，和用户情感产生更多的连接！我想《疯传》这本书就恰恰讲述了如何传播品牌的文化！

徐琨 Testin总裁

什么样的产品会流行？人们出于什么目的对自己的朋友推荐相关的产品？这本书告诉你流行其实有迹可循，提高产品的社交货币价值，即为用户提升格调，会让你的产品形成口碑，最终引爆流行。

文杰 大家社区总裁

“互联网+”的道路上除了要有社群建立的工具以外，更重要的是社群的生存问题，而《疯传》所讲述的，正是解决社群长久生存的方法。

马宗武 中央人民广播电台十佳主持人

每一个生活在现代社会的人都应该读一读这本书，企业经营者会懂得如何让产品大卖，文字抒写者会懂得让故事口口相传，即使你是普通人，读完这本书，也会懂得如何让语言和思想更具感染力。

环球网

在这个人人都有麦克风、摄像机的自媒体时代，本书基于口碑传播相较于传统广告投放的明显优势，揭示了某些产品、思想和行为能够引领潮流的深层次原因，并赋予我们制造流行的潜在力量。

蔡辉 北京晨报副刊部主任

一个人的价值不是由自我来决定的，而是由他对世界的影

响、贡献来决定，所以主动把自我和世界连接起来，是提升生命价值的正途。让更多人了解你、关注你，把你的产品或想法推广给更多人，对于现代人来说，这是一门值得学习的技术，这也就是为什么，绝大多数人愿意从小城市闯进大都市，因为每个人都需要更大的舞台，需要与世界更充分地连接。本书之妙，在于提供了一整套方法，帮助人们破除积习与谬见，真正站在互联网思维上，将现代技术改造成你的传声筒与放大器。登高方能望远，大我足胜小我，善读且信行者，必能从本书中有所收获。

宋晨希 搜狐网高级编辑

如何让你的产品信息疯传？这是一门“手艺”，也是一门技术。如今，商品或者信息除了要“是”它本身之外，更要增加特有的情怀与意义。让用户和产品彼此认同，这是制胜的不二法门。道理或许大家都会讲，但操作可就不好说了。照着乔纳·伯杰书里所说的做吧，你将获得不一样的成功，让你的品牌在所有人心目中落地生根。

和讯网

随着互联网的飞速发展，口碑营销在企业营销策略中更加举足轻重，《疯传》这本书告诉我们口碑营销的核心方法，值得阅读并实践。

王义明 企业与市场网总裁、总编辑

这本书从特别的六个纬度来分析影响事件传播的各类因素，就好像建立了一个模型，非常具有实操性。如果说马尔科姆的《引爆点》是从群体角度出发，那么《疯传》就是从个体角度出发来分析营销行为。前者近似社会学，后者类似行为经济学，告诉人们渺小的个体，也可以引发现象级事件的传播。

于美苗 凤凰网资深编辑

“酒香不怕巷子深”的年代早已过去，在各种流行层出不穷

的背后，究竟是怎样的一只手操控一切。《疯传》不仅让你看到真相，更让你跃跃欲试地想成为那只“手”。